



Les études d'avocats sont propulsées dans une ère résolument numérique

Plus une étude d'avocats est numérisée, plus elle est disposée à poursuivre dans cette voie

Équipe de projet

Lukas Golder : co-directeur de *gfs.bern*

Tobias Keller : chef de projet et responsable d'équipe science des données

Sara Rellstab : spécialiste en science des données

Jenny Roberts : assistante en science des données

Roland Rey : assistant de projet et administration

Berne, le 15 novembre 2024

Sommaire

1	SYNTHÈSE LIMINAIRE	4
2	INTRODUCTION	5
2.1	Objectifs du projet.....	5
2.2	Concept et méthodologie statistique	6
3	ÉTUDES D'AVOCATS QUI ONT PARTICIPÉ À L'ENQUÊTE	8
3.1	Caractéristiques.....	8
3.2	Activités	13
4	DEGRÉ DE NUMÉRISATION	19
5	COÛTS DE NUMÉRISATION	27
6	POURSUIITE DE LA NUMÉRISATION	33
7	ANNEXE	35
7.1	Équipe de <i>gfs.bern</i>	35

1 Synthèse liminaire

APERÇU DU
PROJET

Basée sur les réponses de 489 études d'avocats représentant la quasi-totalité des cantons, notre enquête sur les « Coûts de numérisation des études d'avocats » a permis de mettre en œuvre plusieurs objectifs : un **calculateur** en ligne pour estimer vos propres coûts de transformation numérique, des **rapports personnalisés** évaluant le degré numérique de chaque étude ayant participé au sondage, ainsi que ce **rapport final** qui synthétise les résultats de l'enquête et détaille la méthodologie appliquée. Ces informations financières vous aideront à établir une feuille de route pour vos projets de numérisation.

PLUS C'EST
NUMÉRIQUE,
PLUS LES
AVANTAGES
SONT VISIBLES

Les études d'avocats offrent un large spectre de maturité numérique. Cette disparité se reflète tant dans la manière de percevoir leur propre transformation numérique que dans l'utilisation effective des outils disponibles sur le marché. Géographiquement, la numérisation est moins avancée au Tessin que dans les autres régions de Suisse. S'agissant des résultats obtenus grâce au numérique, les études d'avocats ayant adopté une numérisation poussée perçoivent des gains de productivité supérieurs à celles ayant choisi une approche plus limitée.

DE L'HYBRIDE
AU 100 %
NUMÉRIQUE

Dans l'exercice de leur profession, les avocates et avocats maintiennent encore certains processus dans le monde analogique, notamment pour l'échange des actes de procédure avec les tribunaux. Paradoxalement, les études d'avocats affichent une nette préférence pour les flux de travail numériques ou hybrides, quel que soit leur mode de fonctionnement actuel. Cette tendance est particulièrement marquée pour les tâches dites « impersonnelles », telles que l'archivage des dossiers. En revanche, pour les activités nécessitant un contact humain plus direct, comme la communication externe, le mode hybride est privilégié. Il en découle que l'approche entièrement analogique est vouée à disparaître, au profit de solutions numériques plus efficaces et flexibles.

ACCÉLÉRATION
DE LA
NUMÉRISATION

Les coûts associés à la numérisation varient considérablement en fonction de la taille des études d'avocats, comme en témoignent les analyses corrélant les dépenses informatiques avec le nombre de collaborateurs. Le recours à des services informatiques externes engendre des coûts non négligeables. Malgré ces dépenses, la quasi-totalité des études sondées exprime son intention de poursuivre sa transition numérique, soit de manière générale, soit en lui accordant une priorité encore plus élevée. Les études déjà fortement numérisées, désireuses de réduire leur charge administrative et d'accroître leur flexibilité, se montrent particulièrement disposées à investir davantage dans le numérique.

2 Introduction

2.1 Objectifs du projet

La profession d'avocat est en pleine mutation numérique, Justitia 4.0 s'annonçant comme un catalyseur majeur de cette transformation.

Jusqu'à présent, bien qu'ayant exploré diverses pistes de numérisation, les avocates et les avocats ne disposaient pas de données précises sur les coûts et les bénéfices de cette transition.

Pour aider les études à mieux appréhender les coûts réels de la numérisation, notre enquête quantitative s'est articulée autour de quatre objectifs :

1. **COLLECTE DES DONNÉES FINANCIÈRES** : à l'aide d'un sondage, nous avons réalisé une enquête approfondie auprès d'un échantillon représentatif d'études d'avocats, recueillant des données financières complètes et détaillées sur leurs coûts de numérisation.
2. **CALCULATEUR DES COÛTS DE NUMÉRISATION** : cet outil en ligne permet aux études d'avocats d'obtenir une estimation des coûts associés à chaque mesure de numérisation, en fonction des caractéristiques spécifiques liées à l'étude que l'utilise.
3. **RAPPORT SUCCINCT DE CHAQUE ÉTUDE PARTICIPANTE** : une analyse personnalisée est fournie à chaque étude d'avocats ayant participé au sondage, à condition qu'un échantillon suffisant de données comparables soit disponible. Ce rapport indique comment l'étude d'avocats se positionne, avec ses atouts et ses faiblesses numériques, par rapport à la moyenne de son groupe.
4. **RAPPORT FINAL** : ce document présente une synthèse des résultats de l'enquête, la méthodologie appliquée, ainsi que des recommandations générales pour accompagner les études d'avocats dans la mise en œuvre de leurs projets de numérisation.

Le projet « Coûts de numérisation des études d'avocats » a été lancé par Christian Laux (Laux Lawyers SA) et Tano Barth (Pont-Rouge Avocats). Il a ensuite été développé et réalisé par *gfs.bern*, sur mandat de la Fédération Suisse des Avocats (FSA), en étroite collaboration avec Léonard Maradan (FSA), René Rall (FSA), Christian Laux (Laux Lawyers SA) et Tano Barth (Pont-Rouge Avocats). Le calculateur en ligne a été conçu par ETH Juniors.



Face aux défis actuels, la numérisation s'impose comme un impératif majeur pour les études d'avocats. La collaboration des membres de la FSA a été essentielle. Grâce à leur participation active, nous disposons désormais d'une base de données riche en enseignements. Les résultats de l'enquête offrent à toutes les études d'avocats une visibilité sans précédent sur les pratiques en cours et les investissements nécessaires.

2.2 Concept et méthodologie statistique

La population statistique de l'enquête se compose de l'ensemble des études d'avocats comptant au moins un membre de la FSA. Lorsque plusieurs personnes étaient membres de la FSA au sein d'une même étude, un tirage au sort a été effectué afin de ne retenir qu'un seul répondant, sans tenir compte de sa fonction au sein de celle-ci. Cette approche a permis de réduire les redondances et d'éviter les prises de contact répétées au sein de chaque structure.

Les personnes sélectionnées ont été informées que l'enquête portait sur l'évaluation des coûts de numérisation de leur étude. Afin de garantir la pertinence des réponses, il leur a été précisé qu'elles pouvaient transmettre le questionnaire à la personne la mieux placée au sein de leur étude pour remplir les questions relatives aux coûts. Une flexibilité supplémentaire a été offerte, permettant aux répondants de compléter eux-mêmes une partie du questionnaire et de déléguer la section exclusivement financière.

Conscients des enjeux liés à ce projet ambitieux et des questions sensibles qu'il soulève, nous avons mis en place diverses mesures pour encourager une participation aussi large que possible :

- En guise de remerciement pour leur participation, une évaluation personnalisée sous forme de rapport succinct a été remise à chaque étude participante ;
- La durée de participation à l'enquête a été prolongée.
- Une stratégie de relances a été mise en œuvre, comprenant des envois postaux, des sollicitations via la FSA et des contacts individualisés (LinkedIn, Ordres cantonaux, etc.) ;
- *gfs.bern* a proposé un soutien linguistique complet dans les trois langues durant toute la durée de l'enquête.

Parmi les 3 869 études d'avocats contactées, 109 ont expressément manifesté leur souhait de ne pas participer à l'enquête, principalement en raison de l'âge de la retraite ou par désintérêt. Au total, 489 études d'avocats ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 13 % (489/3869), ou 15 % en incluant les 109 désinscriptions (598/3869). La distribution géographique des études d'avocats participantes est la suivante : 297 en Suisse alémanique, 150 en Suisse romande et 42 au Tessin.

Compte tenu de la complexité du sujet abordé et du mode de collecte des données (questionnaire en ligne sur invitation par e-mail), un taux de réponse de 13 % peut être jugé très satisfaisant, d'autant plus que la participation était facultative. Ce résultat dépasse d'ailleurs les taux de réponse habituels pour ce type d'enquête, qui oscillent entre 5 % et 10 %.



Grâce à un échantillonnage représentatif couvrant l'ensemble du territoire suisse et intégrant des structures de tailles variées, cette enquête fournit un aperçu fiable du paysage des études d'avocats en Suisse. Les résultats obtenus permettent ainsi de formuler des conclusions généralisables à toute la profession, que ce soit en termes de taille des études, de leurs domaines d'expertise ou de leur localisation géographique.

Tableau 1 : Collecte des données statistiques

Mandante	Fédération Suisse des Avocats (FSA)
Population statistique	Études d'avocats comptant au moins un membre de la FSA
Collecte des données	FSA
Méthode d'échantillonnage	Échantillonnage aléatoire représentatif de l'ensemble des membres de la FSA
Taille de l'échantillon	3 869 invitations, 109 désinscriptions, 489 études d'avocats participantes (tx de réponse incluant les désinscriptions : $598/3869 = 15\%$) N = 489, soit un tx de réponse de $489/3869 = 13\%$ (n germanophones = 297, n francophones = 150, n italophones = 42)
Marge d'erreur	±4,1 % pour un niveau de confiance de 95 %
Réalisation du sondage	Du 13 juin au 31 août 2024

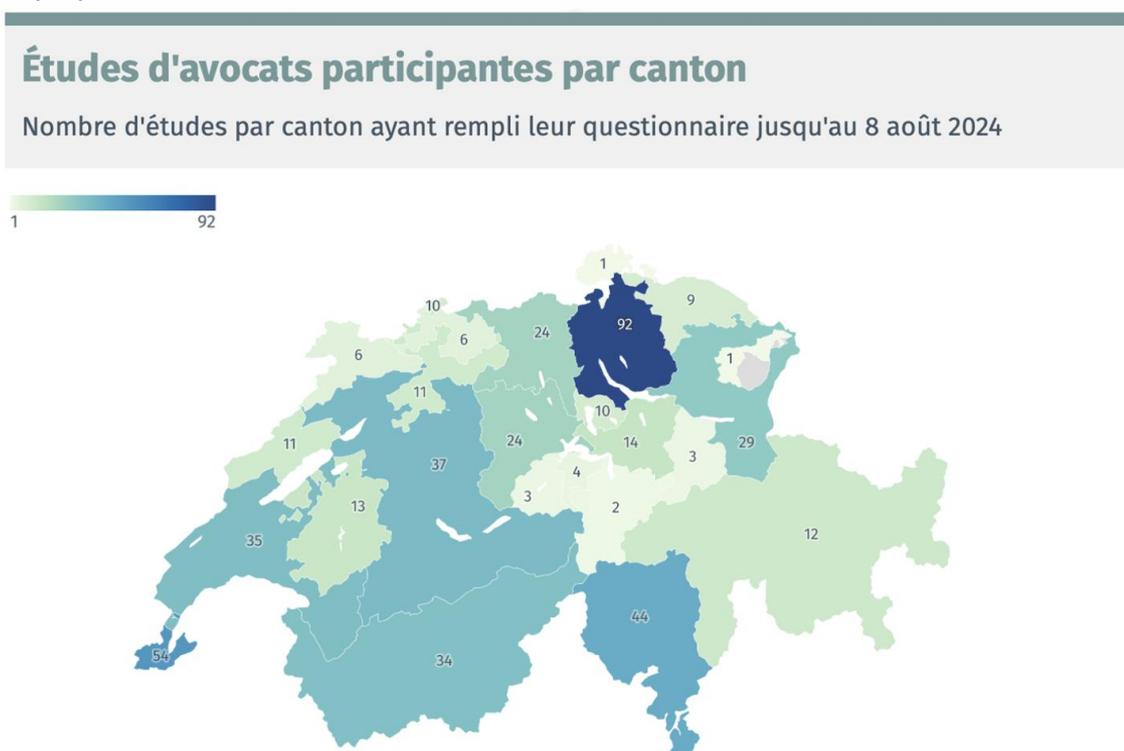
©gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, novembre 2024

3 Études d'avocats qui ont participé à l'enquête

3.1 Caractéristiques

Concernant la **RÉPARTITION CANTONALE**, l'enquête a bénéficié de la participation d'études d'avocats provenant de la quasi-totalité des cantons, seul Appenzell Rhodes-Intérieures étant absent. Dans une enquête d'envergure *nationale*, la participation de 25 cantons sur 26 est plus significative que les disparités numériques observées entre cantons (allant de 1 à 92). En outre, la répartition des études d'avocats reflète en grande partie le paysage des études d'avocats helvétiques : la majorité se trouve à Zurich (92), suivie de Genève (54), du Tessin (44), de Berne (37) et de Vaud (35). Les autres cantons comptent moins de 30 études d'avocats, avec l'exception déjà mentionnée d'Appenzell Rhodes-Intérieures qui n'en compte aucune. Cette répartition permet de tirer des conclusions applicables à l'ensemble du territoire suisse et aux différentes régions linguistiques.

Graphique 1



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)

Pour ce qui est de leur **IMPLANTATION GÉOGRAPHIQUE**, les études d'avocats exercent majoritairement à l'échelle locale, en un lieu précis en Suisse (87 %). 9 % sont des études régionales et 2 % des études interrégionales. 1 % des études ont leur siège en Suisse, tout en disposant d'implantations à l'étranger, tandis qu'un autre 1 % est implanté à la fois en Suisse et à l'étranger.

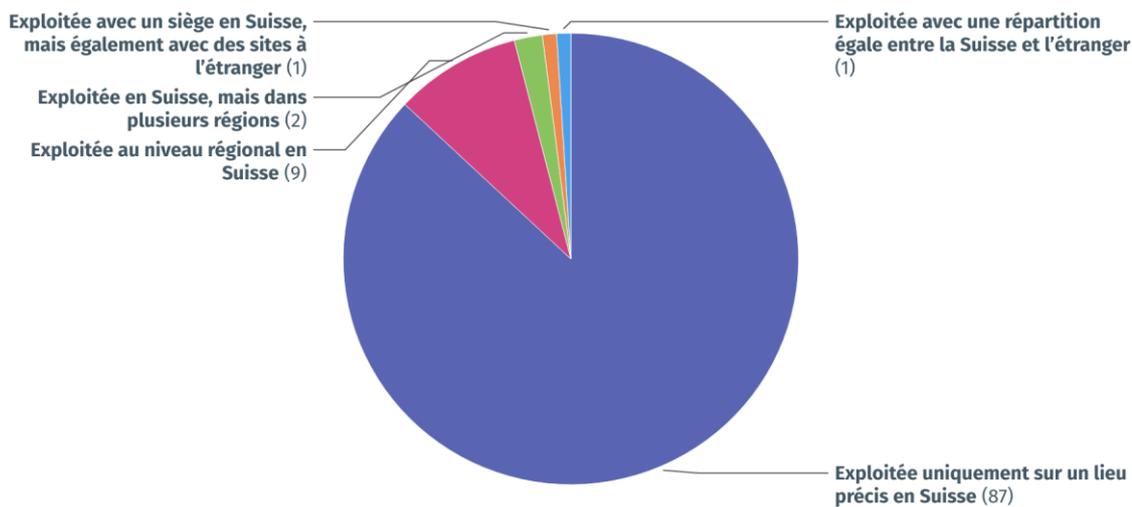
Pour les graphiques circulaires, le nombre indiqué entre parenthèses exprime le % d'études d'avocats :

Graphique 2

Implantation des études d'avocats

Veuillez préciser ce qui caractérise le mieux votre étude d'avocats.

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)
 Erstellt mit Datawrapper

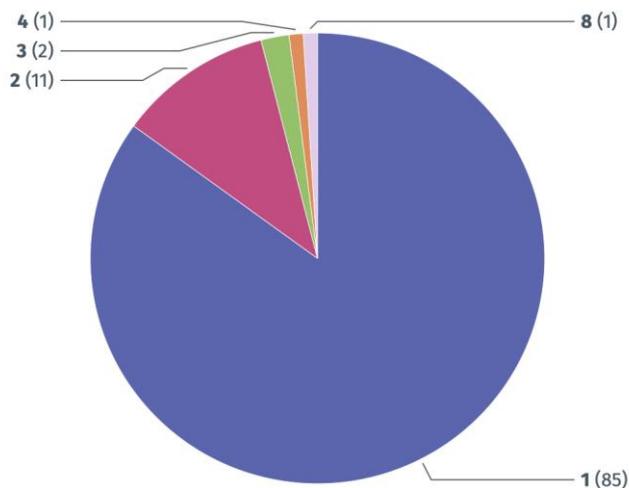
Le nombre de **SITES** confirme la tendance observée dans l'implantation géographique des études : 85 % possèdent *un seul site*, 11 % en ont deux, 2 % trois, 1 % quatre, et 1 % huit.

Graphique 3

Nombre de sites d'exploitation

De combien de sites d'exploitation votre étude dispose-t-elle ?

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)

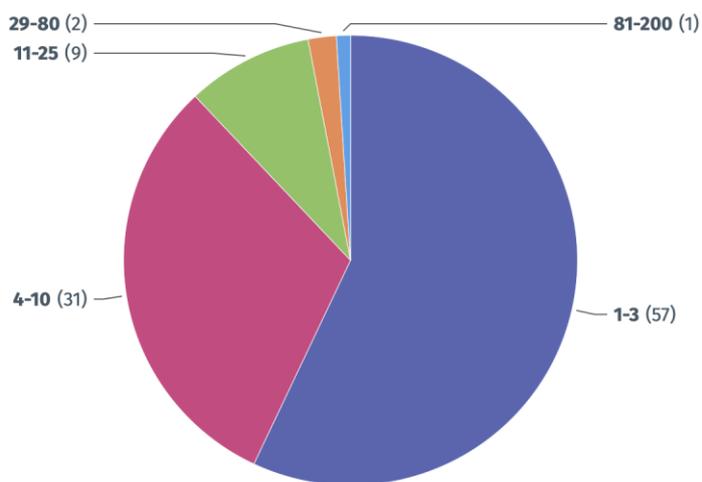
Le nombre de **COLLABORATEURS** (*lato sensu*) suit une distribution partiellement similaire. Plus de la moitié des études comptent 1 à 3 collaborateurs (57 % des études). Près d'un tiers (31 %) en a entre 4 et 10. 9 % des études comptent entre 11 et 25 collaborateurs, et 2 % entre 29 et 80.

Graphique 4

Nombre de collaborateurs (*lato sensu*)

Veillez indiquer le nombre des collaborateurs qui travaillent au sein de votre étude (y compris les avocats, les associés avec droit de vote, les assistants, etc.).

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)

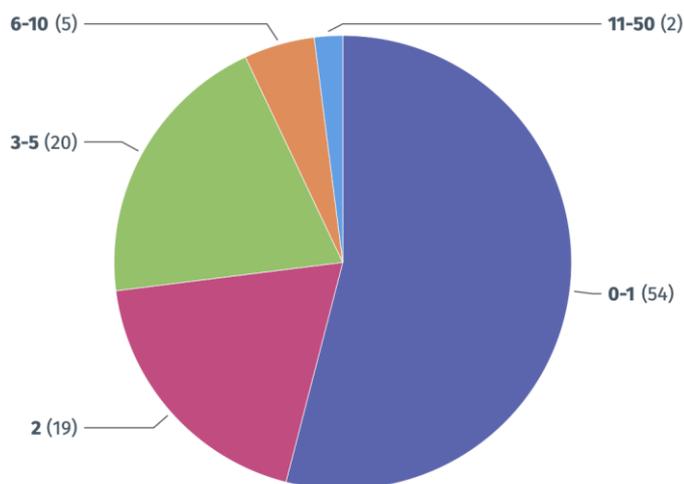
La répartition du nombre d'**ASSOCIÉS** au sein des études d'avocats est la suivante : 54 % sont des études *individuelles* (comptant entre 0 et 1 associé, où « 0 associé » correspond à une personne seule ne se considérant pas comme « associé »), 19 % comptent 2 associés, 20 % entre 3 et 5 associés, 5 % entre 6 et 10 associés, et 2 % en comptent plus de 10.

Graphique 5

Nombre d'associés

Veuillez indiquer le nombre d'associés au sein de votre étude.

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)

La proportion de personnel affecté à l'exécution de **MANDATS JUDICIAIRES** varie d'une étude d'avocats à l'autre. En moyenne, *59,5 % du personnel se consacre à cette tâche.*

Cependant, cette répartition est très hétérogène : 35 % des études concentrent 100 % de leurs effectifs aux mandats judiciaires ; 16 % entre 60 % et 99 % ; 13 % entre 40 % et 59 % ; 25 % entre 1 % et 39 % et 11 % des études n'exécutent aucun mandat judiciaire.

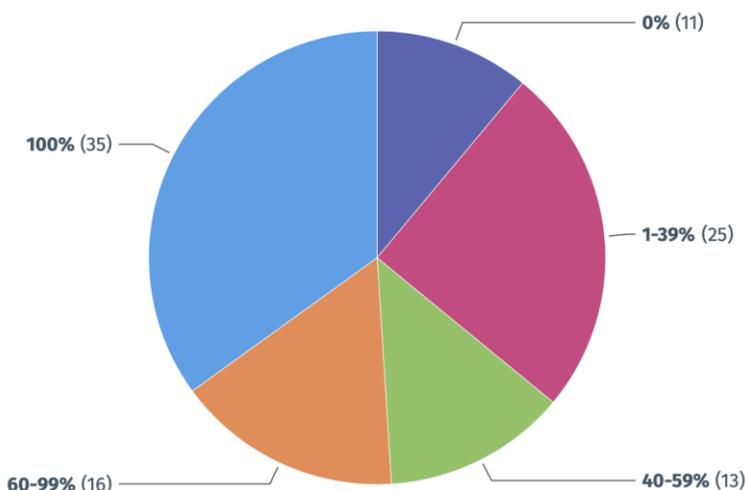
Ainsi, bien qu'une majorité relative d'études consacre une part importante de ses ressources aux mandats judiciaires, une grande disparité existe dans les pratiques.

Graphique 6

Proportion de personnel affecté aux mandats judiciaires

Quel pourcentage de votre personnel, sur la base de tous les collaborateurs (effectif complet), exécute des mandats judiciaires (c'est-à-dire de nature procédurale devant les tribunaux étatiques) ?

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)



La répartition géographique des études d'avocats par canton, leurs implantations en Suisse et à l'étranger, le nombre de collaborateurs et d'associés, ainsi que la proportion de personnel affecté aux mandats judiciaires, suggèrent que notre échantillon est représentatif des études d'avocats suisses et qu'il est suffisamment diversifié pour faire émerger des tendances significatives.

3.2 Activités

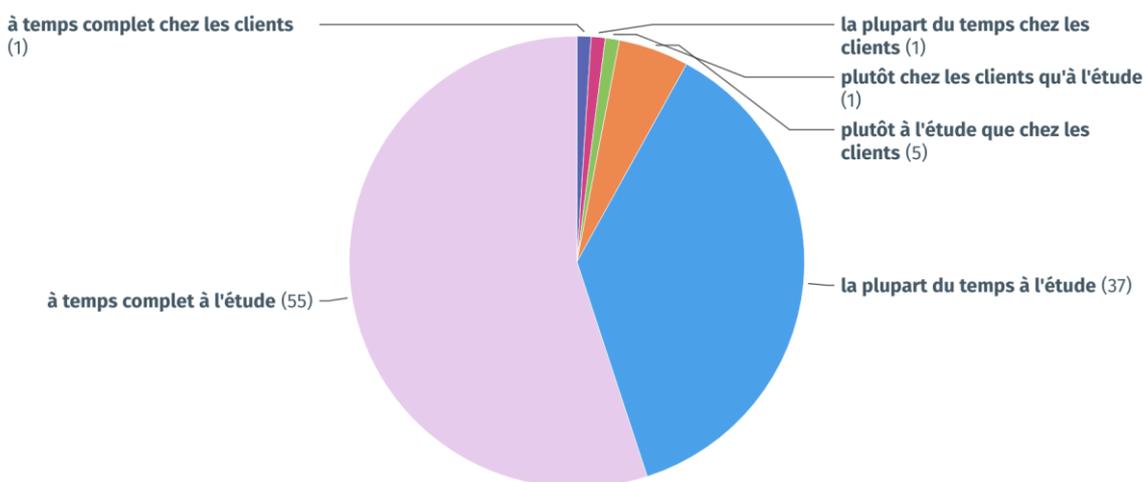
Nous avons établi une échelle en six points pour évaluer le **LIEU DE TRAVAIL** principal des études d'avocats, allant du travail exclusif au sein de l'étude à une activité exclusivement chez les clients.

Nos résultats montrent que 92 % des avocates et avocats travaillent principalement *au sein de leur étude* : 55 % y travaillent à plein temps et 37 % y travaillent généralement. Seul 1 % travaille à plein temps chez les clients, 1 % y travaille la plupart du temps, et un dernier 1 % travaille davantage chez les clients qu'à l'étude.

Graphique 7

Lieu de travail

Nous travaillons la plupart du temps...
Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper

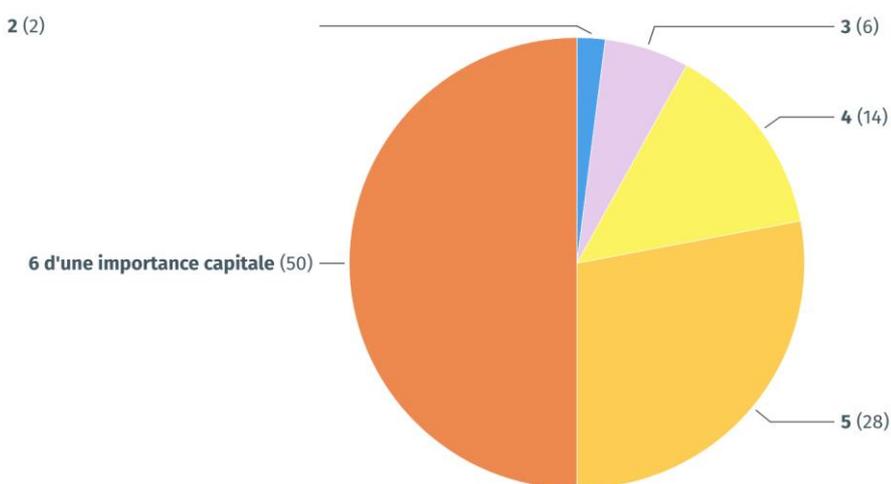
Interrogées sur l'importance des **ACTIVITÉS DE CONSEIL** dans leur pratique, les études d'avocats ont également attribué une note de 1 à 6 à cet aspect. Les résultats montrent que 50 % des études jugent ces activités *capitales*, 28 % les considèrent comme importantes, 14 % comme plutôt importantes, et 10 % les considèrent comme peu ou pas importantes.

Graphique 8

Importance des activités de conseil

Sur une échelle de 1 à 6, quelle importance accordez-vous aux activités de conseil ?

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper

L'enquête a distingué deux types d'activités : celles qui requièrent un haut **DEGRÉ D'INDIVIDUALISATION** et celles qui se caractérisent par un caractère plus routinier. Nous avons ajouté la précision suivante dans le questionnaire :

Par « **sur-mesure, à un niveau normal** », nous désignons des activités individualisées qui, par leur nature, ne se prêtent pas facilement à une standardisation ou qui n'ont pas encore été standardisées, mais qui répondent néanmoins à des besoins courants. Dans ce cas, le client ne perçoit pas la valeur ajoutée d'une consultation hautement individualisée et n'est donc pas prêt à payer un prix plus élevé pour la prestation.

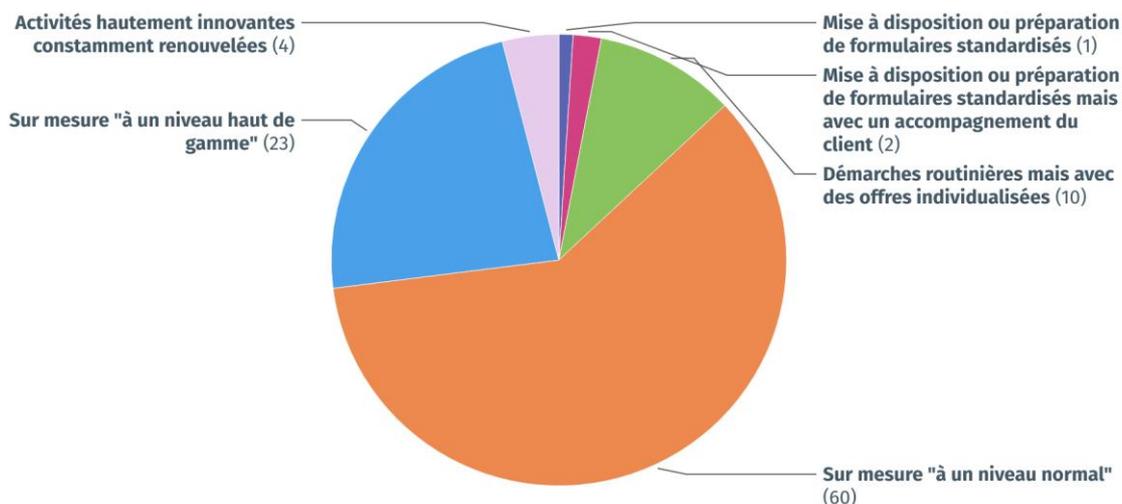
Le spectre des activités examinées s'étend des tâches hautement innovantes, où chaque mandat est unique, au traitement de documents standardisés. La majorité des études se situent dans une *zone intermédiaire*, qualifiant leur travail de « sur-mesure, à un niveau normal ». Néanmoins, un quart des études (27 %) se concentrent sur des activités à forte composante innovante.

Graphique 9

Type d'activités

Notre objectif est de regrouper les tâches en fonction de leur degré d'individualisation (mandats hautement innovants ou plutôt répétitifs). Une analyse en fonction des pratiques courantes du marché fait défaut. Nous avons donc catégorisé nos services de la manière suivante...

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper

Dans l'exercice des activités professionnelles, la **GESTION DOCUMENTAIRE** joue des rôles variés. D'un côté, elle peut constituer une activité centrale (par exemple, la rédaction de mémoires, de contrats ou d'avis de droit). De l'autre, le travail peut inclure des activités peu documentées, comme le conseil stratégique accompagné de brèves notes ou de conversations informelles.

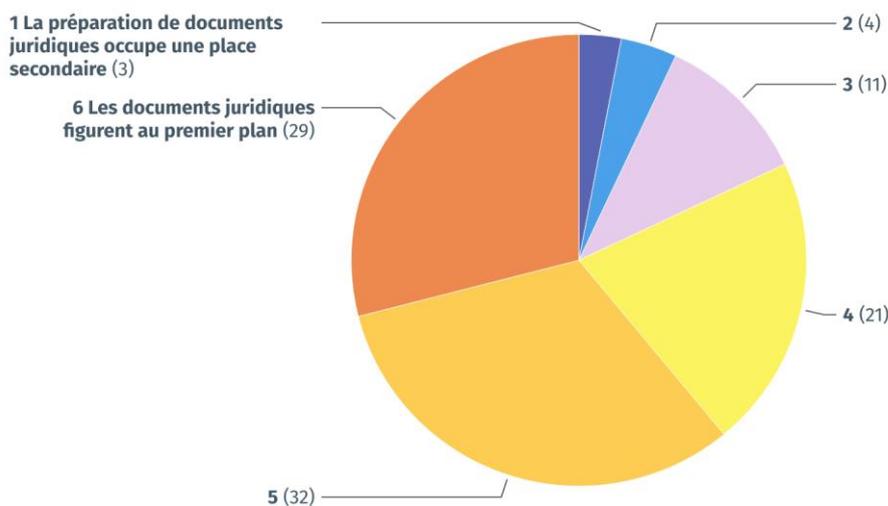
Pour une large majorité de 61 %, la documentation est une composante essentielle du quotidien professionnel, contrairement à 18 % qui se concentrent davantage sur le conseil stratégique ou dont les tâches quotidiennes consistent principalement en des notes succinctes ou des discussions informelles, ne nécessitant pas une documentation détaillée.

Graphique 10

Importance de la gestion documentaire

Lorsque vous pensez à votre quotidien professionnel, la rédaction de textes formels (tels que des mémoires, des contrats ou des avis de droit) occupe-t-elle une place plus importante que le conseil stratégique ? Ou bien, est-ce ce dernier qui prédomine, avec une documentation secondaire, souvent réalisée de manière plus informelle, comme des notes manuscrites ou des e-mails ?

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper

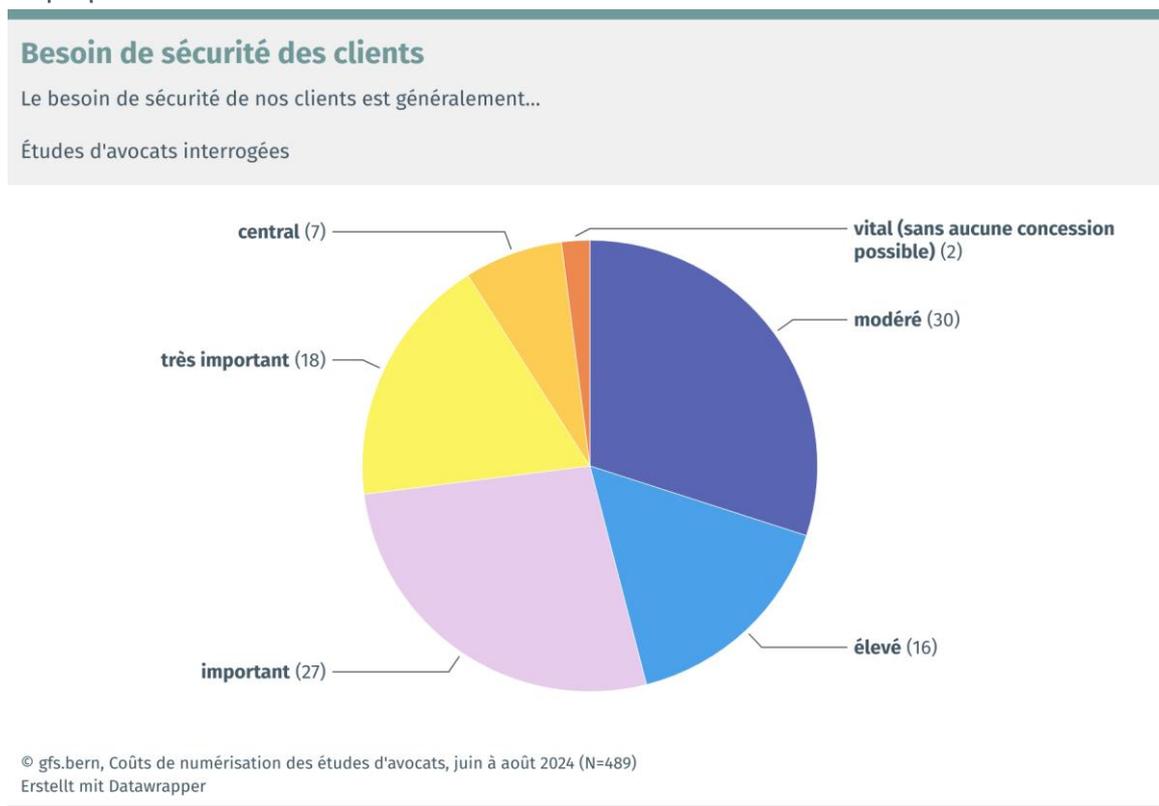
Le besoin de **SÉCURITÉ** des clients est évalué sur une échelle de 1 à 6, allant d'un niveau de sécurité modéré à un niveau critique. Nous avons ajouté l'information suivante :

Le besoin de *sécurité* se réfère à l'attente du client concernant les mesures de protection techniques prises par l'avocate ou l'avocat. Ce besoin de *sécurité* peut être élevé même si le besoin de *confidentialité* a été évalué comme faible*. Par exemple, une divulgation fautive de données peut entraîner des conséquences graves, telles que l'exposition ou la perte de secrets commerciaux. Par conséquent, la valeur du besoin de *sécurité* peut être considérée comme élevée, même si une note de 1 a été attribuée au besoin de *confidentialité*.

*question posée dans une autre partie du questionnaire ; cf. *infra*.

La plupart des études évaluent le besoin de sécurité entre modéré (30 %), élevé (16 %) et important (27 %), couvrant ainsi des niveaux allant de *faible* à *important*. Moins de la moitié des études expriment des valeurs élevées ou un besoin de sécurité accru. 18 % le considèrent comme « très important », 7 % comme « central » et 2 % comme « vital ».

Graphique 11



En faisant volontairement abstraction de l'art. 321 CP, nous nous sommes intéressés aux conséquences d'une atteinte à la **CONFIDENTIALITÉ** des informations du client. Nous avons ajouté la précision suivante dans le questionnaire :

Dans cette perspective, le risque est p. ex. considéré comme modéré pour une étude d'avocats spécialisée en divorces (sans personnalités publiques ou politiquement exposées), ce qui justifie d'évaluer le risque de « (très) faible ». Il en va de même pour une étude spécialisée en droit de l'informatique, même si le volume des mandats peut être significatif. En revanche, une évaluation de risque « (très) élevé » est justifiée pour les mandats dont la violation de confidentialité pourrait entraîner des répercussions sur les marchés financiers ou sur la réputation de personnes influentes ou célèbres.

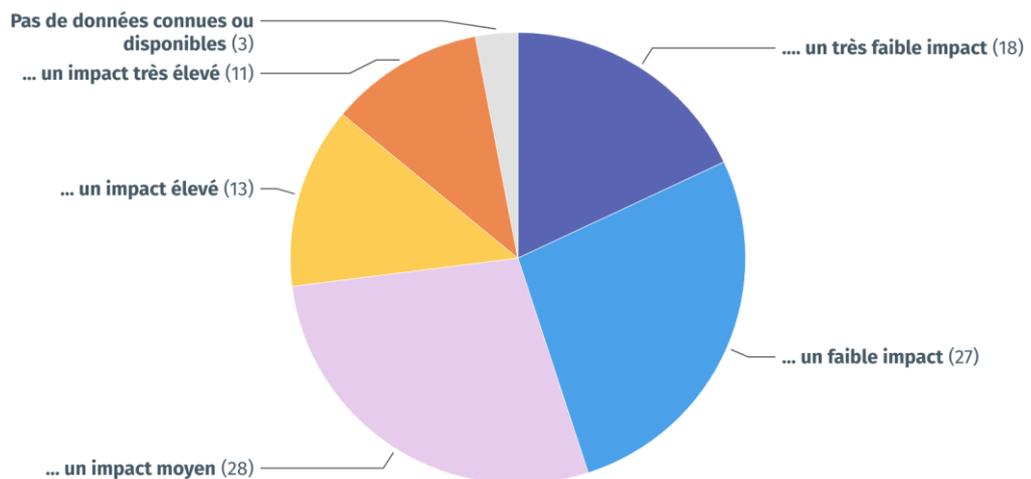
Les conséquences d'une violation de **CONFIDENTIALITÉ** varient selon les études d'avocats. Près de la moitié (45 %) estime que l'impact est (très) faible, tandis que pour un quart (24 %), il est jugé (très) élevé. Les 28 % restants évaluent l'impact comme moyen.

Graphique 12

Conséquences d'une violation de la confidentialité

Les conséquences d'une violation de la confidentialité auraient sur notre étude d'avocats.....

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper

4 Degré de numérisation

Les études d'avocats ont estimé leur **PROPRE DEGRÉ DE NUMÉRISATION** par rapport à leurs concurrentes. Les résultats montrent une grande variété dans les réponses, ce qui indique que l'échantillon couvre bien l'ensemble du spectre de la numérisation au sein de la profession.

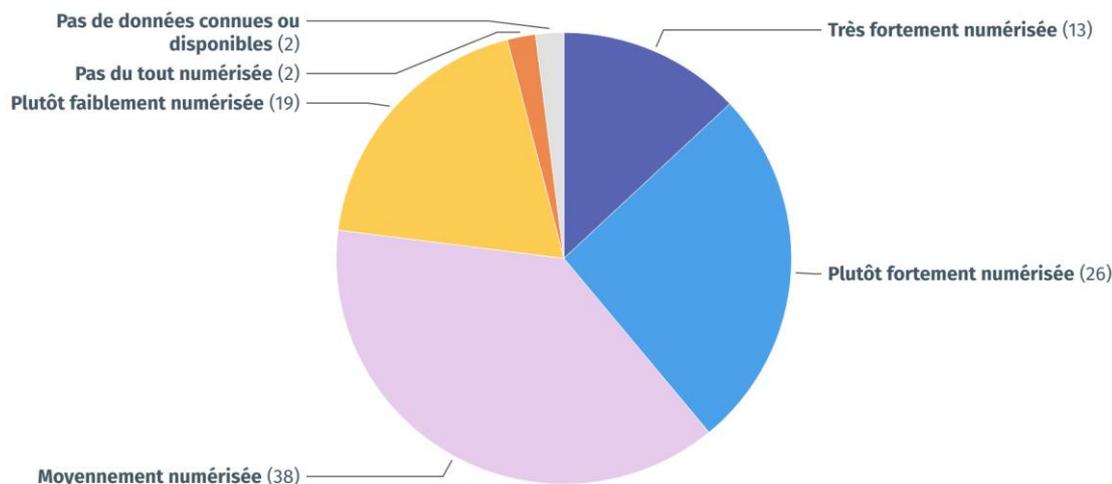
13 % des études d'avocats se considèrent comme très fortement numérisées, 26 % estiment être plutôt fortement numérisées, et la majorité relative se classe comme *moyennement numérisée*. 19 % se jugent plutôt faiblement numérisées, et 2 % estiment n'être pas numérisées du tout. Enfin, 2 % des participantes n'ont pas fourni d'évaluation.

Graphique 13

Autoévaluation du degré de numérisation avec des études d'avocats similaires

Si vous deviez évaluer votre degré de numérisation, comment vous situeriez-vous par rapport à d'autres études d'avocats de taille et d'activités similaires ?

Études d'avocats interrogées



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper



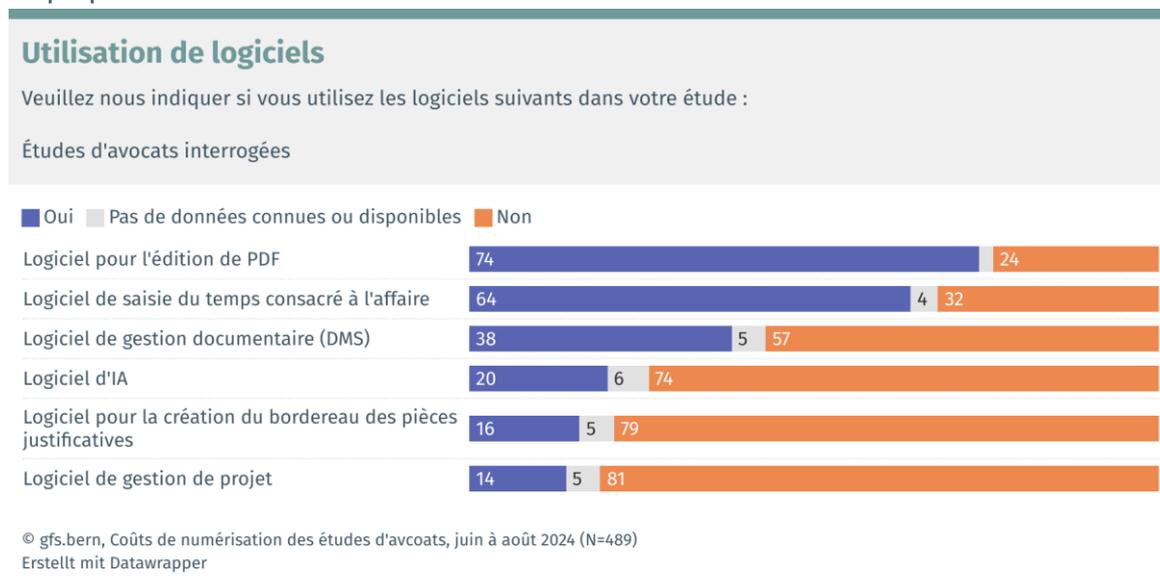
L'enquête révèle que les études d'avocats tessinoises sont, en moyenne, moins numérisées que celles situées en Suisse romande ou en Suisse alémanique.

Plutôt que de se fier uniquement à la perception subjective de la numérisation de chaque étude d'avocats, nous avons mené une analyse approfondie sur leur utilisation d'**OUTILS NUMÉRIQUES**. Cette approche nous a permis d'obtenir des données plus objectives concernant l'adoption de diverses solutions numériques.

Trois quarts des études utilisent un logiciel de traitement de PDF. De même, près des deux tiers recourent à un logiciel de saisie du temps consacré aux mandats. En revanche, les solutions plus avancées, comme les logiciels de gestion documentaire (38 %), d'intelligence artificielle (20 %), de création de bordereaux de pièces justificatives (16 %) et de gestion de projet (14 %), sont moins répandues.

Il convient de souligner que cette liste n'est pas exhaustive. D'autres outils numériques, spécifiques à certains domaines du droit ou à des besoins particuliers, peuvent également être utilisés par les études d'avocats.

Graphique 14



En Suisse alémanique, les solutions d'intelligence artificielle (IA) semblent plus répandues qu'en Suisse romande ou au Tessin. En revanche, les systèmes de gestion documentaire (DMS) sont le plus utilisés en Suisse romande. Les résultats montrent que le Tessin exploite moins que les autres cantons les logiciels énumérés dans le questionnaire, corroborant ainsi les perceptions d'un niveau de numérisation plus faible dans cette région.

Afin d'évaluer le degré de numérisation des processus au sein des études d'avocats, nous leur avons demandé de classer leurs **ACTIVITÉS** en trois catégories: entièrement **NUMÉRIQUES**, **HYBRIDES** (combinant numérique et analogique) et entièrement **ANALOGIQUES**. Les résultats révèlent que la grande majorité des processus sont désormais traités, *au moins partiellement*, de manière numérique (approche hybride).

- La moitié des études interrogées déclarent traiter leurs documents de manière principalement numérique dans 50 % des cas, et combinent des méthodes numériques et analogiques dans 41 % des cas.
- Environ 40 % des échanges de documents avec les personnes internes et externes se font exclusivement de manière numérique, tandis qu'une proportion similaire utilise une approche hybride, mélangeant numérique et analogique.
- La gestion documentaire (consultation, traitement et archivage) est majoritairement hybride (60 %), tandis qu'un tiers des études privilégient le 100 % numérique.
- La majorité des processus, tels que la communication interne, l'archivage des documents et les échanges avec les parties prenantes, sont désormais soit numérisés, soit hybrides. Cependant, 28 % des réunions avec des participants externes sont encore principalement organisées de manière traditionnelle.

Enfin, trois aspects restent majoritairement (ou pour une majorité relative) traités de manière analogique :

- 37 % des études continuent à utiliser des méthodes analogiques pour leurs réunions internes, tandis que 31 % combinent des approches numériques et analogiques (hybrides). Seuls 10 % optent pour des méthodes entièrement numériques.
- Dans 53 % des cas, les signatures sont encore apposées de manière traditionnelle (analogique), 26 % combinent les deux méthodes (hybride) et seulement 9 % sont numériques.
- Dans 54 % des cas, les communications avec les tribunaux se font encore de manière traditionnelle (analogique), 30 % combinent les deux méthodes (hybride), et seulement 8 % sont entièrement numériques.

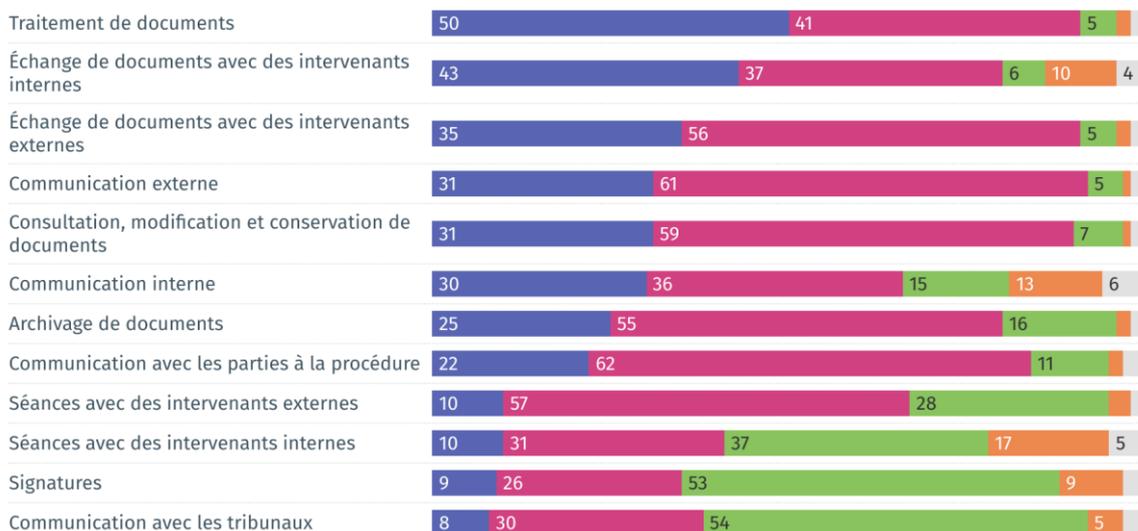
Graphique 15

Organisation de vos processus de travail

Quels processus de travail votre étude gère-t-elle de manière numérique, analogique ou hybride ?

Études d'avocats interrogées

■ Réalisé principalement par des moyens numériques ■ Combinant des solutions numériques et analogiques ■ Limité à une approche analogique ■ Ne s'applique pas à notre étude ■ Pas de données connues ou disponibles



© gfs.bern, Coûts de numérisation, juin à août 2024 (N=489)
Erstellt mit Datawrapper

Interrogées sur leurs **PRÉFÉRENCES** en matière de processus de travail (numériques, hybrides ou analogiques), les études d'avocats ont exprimé une tendance claire :



Il est rare de trouver des études d'avocats qui préfèrent encore les méthodes analogiques. La tendance est clairement à la numérisation ou à l'hybridation, même pour les tâches les plus traditionnelles.

Bien que les réunions internes, les signatures et les communications avec les tribunaux soient encore majoritairement gérées de manière analogique au sein des études d'avocats, celles-ci expriment une forte préférence (entre 70 et 88 %) pour des méthodes numériques ou hybrides.

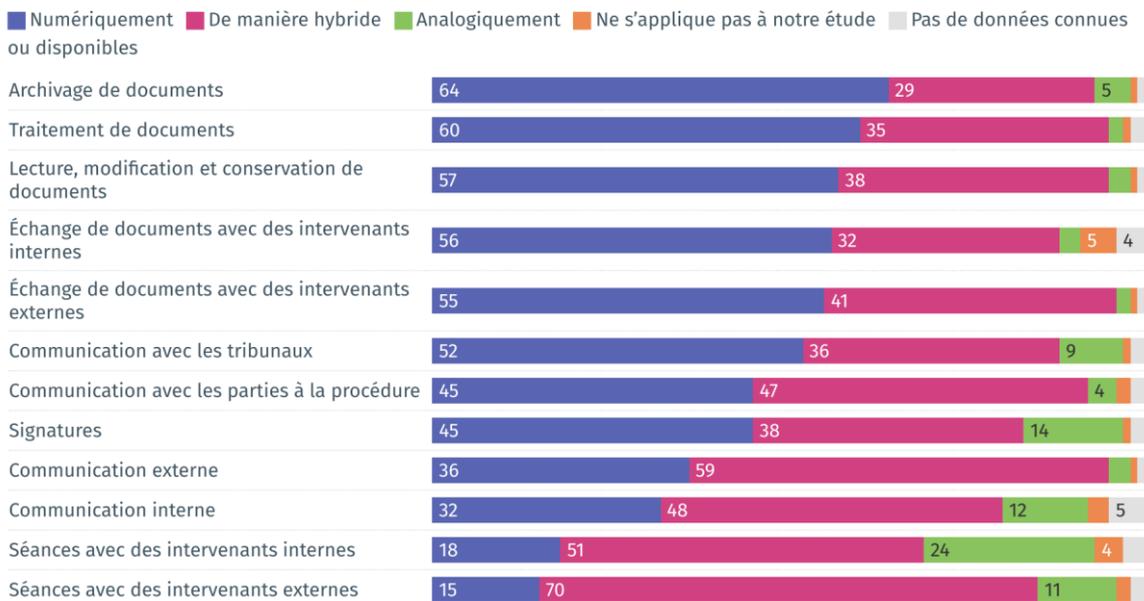
Les études d'avocats privilégient le mode hybride pour les activités impliquant un contact humain direct, comme les réunions ou les échanges informels, sauf pour les communications avec les tribunaux où l'analogique se tient en tête. En revanche, les activités « impersonnelles », comme l'archivage, le traitement ou l'échange de documents, sont de préférence réalisées de manière numérique. Les réunions internes font figure d'exception : 24 % des études d'avocats y préfèrent toujours un mode analogique.

Graphique 16

Processus souhaités

Selon vous, quelles tâches devraient être principalement effectuées numériquement ?

Études d'avocats pour qui la mise en place de processus est importante



© gfs.bern, Coût des numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (n=476)
Erstellt mit Datawrapper

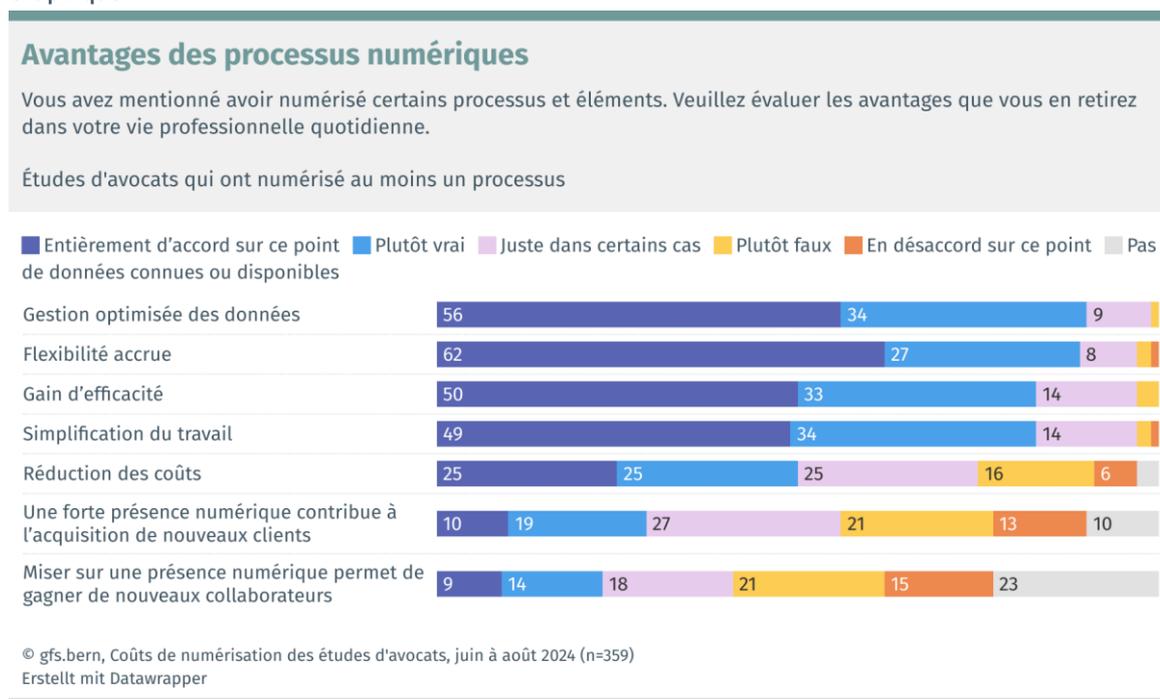
Les études d'avocats ayant déjà entrepris une démarche de numérisation ont souligné, à une forte majorité, quatre principaux avantages dans leur pratique quotidienne :

- Gestion optimisée des données (90 %)
- Davantage de flexibilité (89 %)
- Gain d'efficacité (83 %)
- Simplification du travail (83 %)

Concernant les **ÉCONOMIES DE COÛTS**, les avis sont partagés : 50 % des études d'avocats en constatent, 25 % de manière occasionnelle, tandis que 34 % ne les perçoivent pas ou très peu.

Si la numérisation offre de nombreux avantages, ses impacts sur la clientèle et le recrutement sont plus mitigés : 29 % des études d'avocats rapportent une augmentation de leur clientèle grâce à la numérisation, 23 % considèrent qu'elle facilite le recrutement de nouveaux collaborateurs, tandis qu'une majorité ne constate pas, ou seulement de manière marginale, de tels bénéfices.

Graphique 17



Les études d'avocats **fortement numérisées** rapportent une réduction des coûts d'exploitation, ainsi qu'un avantage concurrentiel leur permettant d'attirer et de fidéliser à la fois leurs clients et leurs collaborateurs. Ces études d'avocats tirent parti de la numérisation dans tous les domaines que nous avons examinés.

L'enquête a permis d'analyser comment les études d'avocats évaluaient plusieurs affirmations concernant leur numérisation :

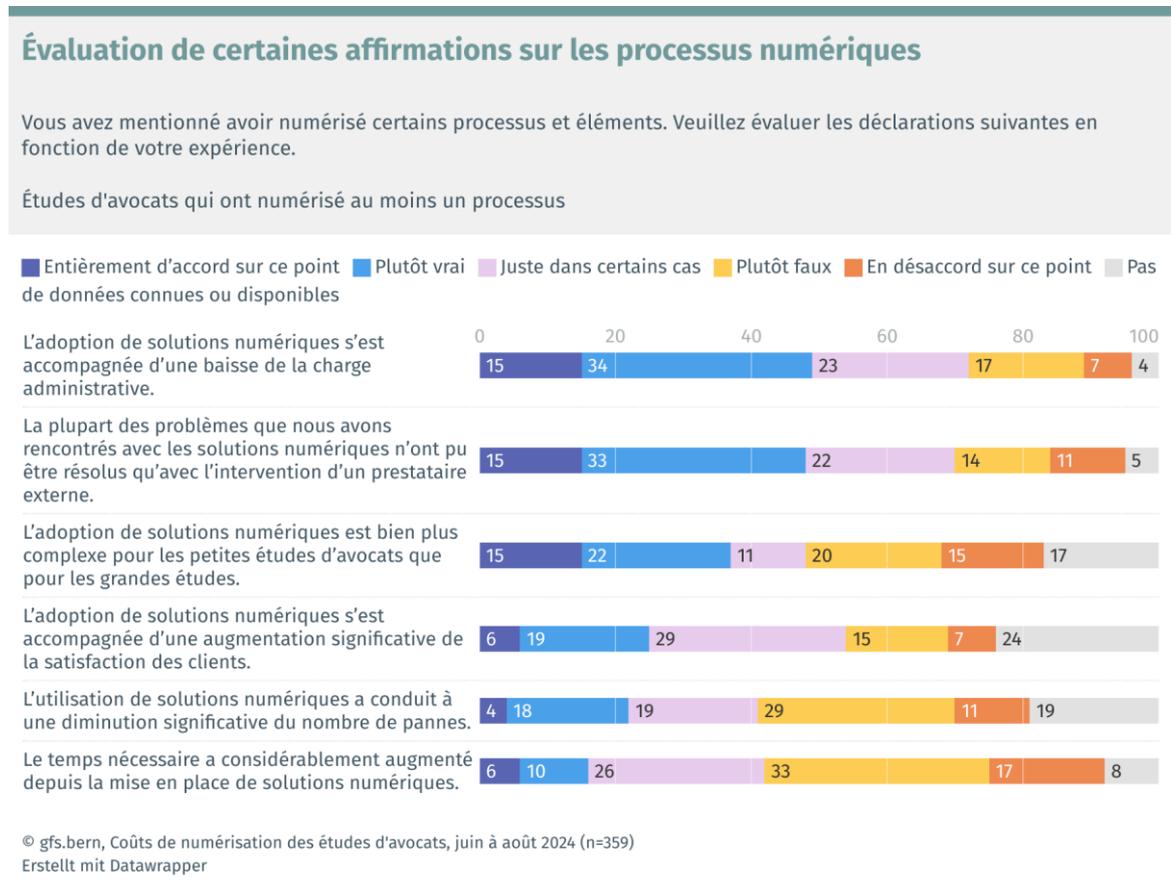
- 50 % des répondantes indiquent que la **DURÉE DES TÂCHES** n'a pas connu d'augmentation notable depuis l'adoption de solutions numériques.
- 49 % indiquent que la numérisation a permis de réduire la **CHARGE ADMINISTRATIVE**. 23 % signalent une réduction partielle, tandis que 24 % ne perçoivent pas d'amélioration significative à ce sujet.
- 48 % considèrent que les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre des solutions numériques ont nécessité une **ASSISTANCE EXTÉRIEURE**. 22 % estiment que cette assistance a été partielle et 25 % indiquent ne pas avoir eu besoin d'aide extérieure.

Les conséquences de la numérisation soulèvent deux questions qui divisent les opinions :

- **La numérisation est plus ardue pour les petites études d'avocats**, en raison notamment des économies d'échelle dont bénéficient les plus grandes structures : 37 % adhèrent entièrement à cette affirmation, 11 % y trouvent un certain fondement et 35 % la considèrent comme inexacte.
- **La numérisation a amélioré la satisfaction des clients** : 25 % des répondantes y souscrivent entièrement, 29 % y voient une certaine justesse, tandis que 22 % rejettent cette affirmation.

Concernant la fiabilité des systèmes informatiques, 40 % des études d'avocats interrogées estiment que les problèmes techniques n'ont pas diminué.

Graphique 18





Les études d'avocats **fortement numérisées** rapportent une réduction de leur charge de travail, une diminution du recours à des prestataires externes, une amélioration de la satisfaction des clients, un allègement des tâches administratives, mais aussi davantage de pannes (numériques).

5 Coûts de numérisation

Toutes les études d'avocats ont été interrogées sur l'estimation des coûts liés à leurs projets de numérisation.

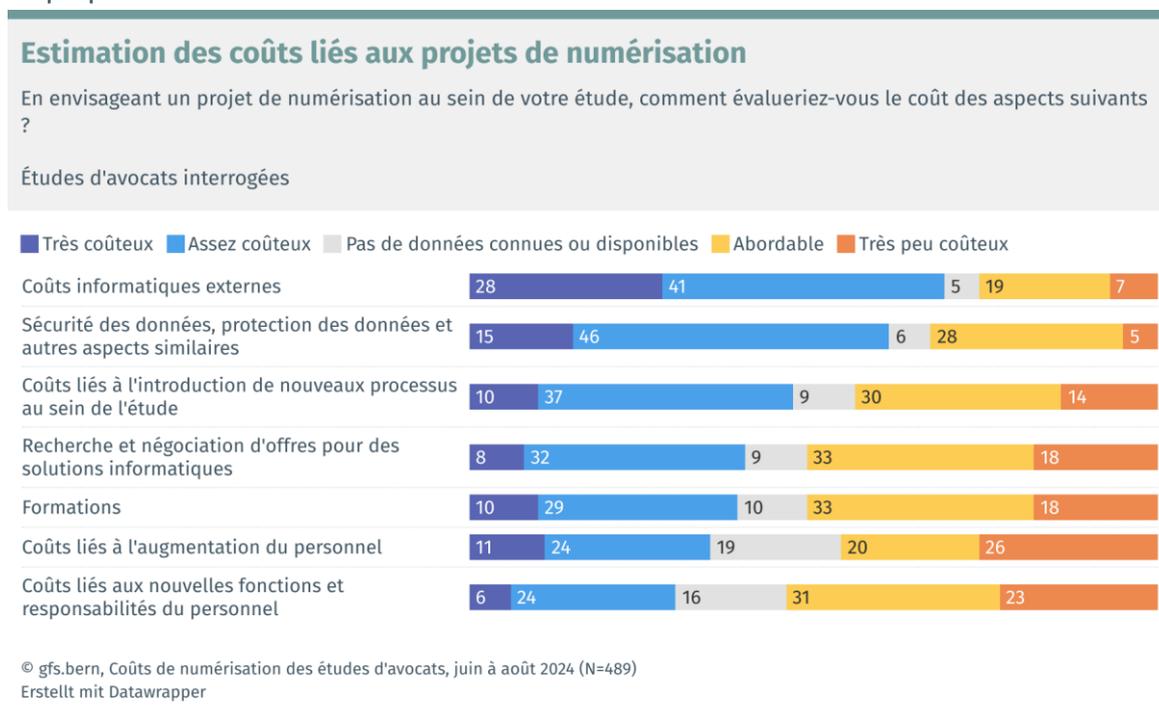
Les coûts externes liés aux technologies de l'information sont considérés comme les plus élevés, avec 69 % des répondantes les jugeant très ou plutôt onéreux. La sécurité et la protection des données suivent de près, avec 61 % des participantes les estimant également très ou plutôt coûteuses.

L'évaluation des différents postes de coûts varie d'une étude d'avocats à l'autre :

- 47 % des répondantes jugent les coûts liés aux nouveaux processus de l'étude élevés, contre 44 % qui ne les estiment pas comme tels.
- 40 % jugent les coûts de recherche pour des solutions informatiques élevés, contre 51 % qui ne les estiment pas comme tels.
- 39 % jugent les coûts de formation élevés, contre 51 % qui ne les estiment pas comme tels.

Les coûts liés à l'augmentation des besoins en personnel sont généralement perçus comme moins élevés, 35 % les jugeant coûteux contre 46 % estimant qu'ils ne le sont pas. De même, les dépenses associées aux nouvelles tâches du personnel sont plutôt perçues comme faibles, 30 % les jugeant coûteuses contre 54 % estimant qu'elles ne le sont pas.

Graphique 19





Les coûts informatiques externes sont perçus comme plus élevés en Suisse alémanique. En outre, plus une étude d'avocats est numérisée et de petite taille (en fonction du nombre de ses collaborateurs), plus la sécurité des données représente un coût majeur.

Afin de comparer les coûts de numérisation, nous avons rassemblé des données sur divers **COÛTS ANALOGIQUES** exprimés en francs suisses annuels. Pour une meilleure représentativité des valeurs centrales, nous avons calculé la **médiane pour chaque catégorie**.

- Frais de papier : 1 265 CHF
- Frais d'impression : 1 500 CHF
- Frais de destruction des documents : 250 CHF
- Frais postaux : 1 500 CHF
- Frais d'entreposage des dossiers : 1 800 CHF
- Autres frais généraux : 5 000 CHF
- Frais des télécopieurs : 1 000 CHF
- Frais annuels des salles de conférences sans visioconférence : 2 450 CHF

Nos analyses révèlent que la médiane des coûts analogiques est de 14 765 CHF par an, frais qui pourraient être réduits par la numérisation.

Graphique 20

Coûts analogiques

Passons maintenant aux dépenses spécifiquement liées aux tâches non numériques. Veuillez saisir les coûts annuels. Si vous n'avez pas de frais pour un élément, veuillez indiquer 0 (zéro).

Études d'avocats qui ont indiqué des coûts

● Q25 ● Médiane ● Q75

Coûts analogiques

Frais annuels de papier (dossiers, stylos, papier, enveloppes, etc.)

Frais annuels d'impression (cartouches d'encre, services de l'appareil, etc.)

Frais annuels de destruction de documents (appareils, services, etc.)

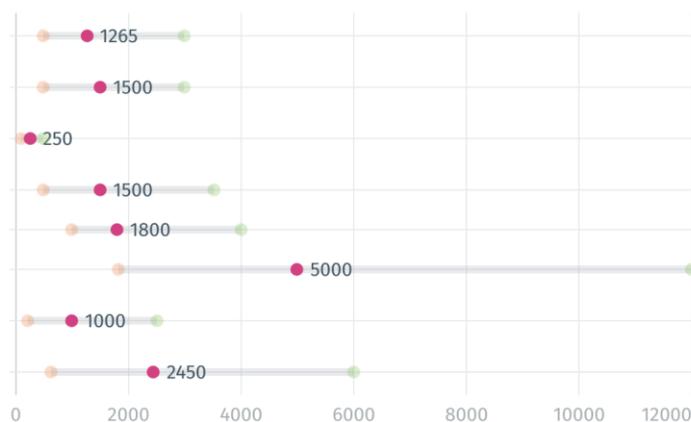
Frais postaux annuels (affranchissement, services spéciaux tels que lettres recommandées)

Frais annuels d'archivage et d'entreposage

Frais annuels généraux (déplacements professionnels, repas, nuitées, etc.)

Frais annuels des télécopieurs (maintenance, nouvelle acquisition, etc.)

Frais annuels des salles de conférence sans système de visioconférence



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=50-292)
Created with Datawrapper



Pour les études d'avocats comptant un seul collaborateur, les coûts totaux médians s'élèvent à 5 260 CHF par an, pour celles comptant de 2 à 5 collaborateurs à 10 500 CHF par an, pour celles comptant de 6 à 15 collaborateurs à 24 300 CHF par an, et pour celles comptant 16 collaborateurs ou plus à 50 375 CHF par an.

Le coût médian annuel de numérisation est de 19 250 CHF, réparti comme suit :

- Support informatique externe : 3 000 CHF
- Informaticiens internes : 5 000 CHF
- Logiciels de toutes sortes : 1 000 CHF
- Frais informatiques par collaborateur : 1 000 CHF
- Frais de formations : 1 000 CHF
- Frais des visioconférences et téléconférences : 450 CHF
- Frais de sécurité des données : 800 CHF
- Frais pour assurer sa présence sur Internet et les réseaux sociaux : 600 CHF
- Frais pour le scanner : 1 000 CHF
- Frais du système de visioconférence : 200 CHF
- Frais des ordinateurs portables professionnels : 1 000 CHF
- Frais des serveurs et des périphériques réseau : 800 CHF
- Frais pour Internet : 1 400 CHF

Graphique 21

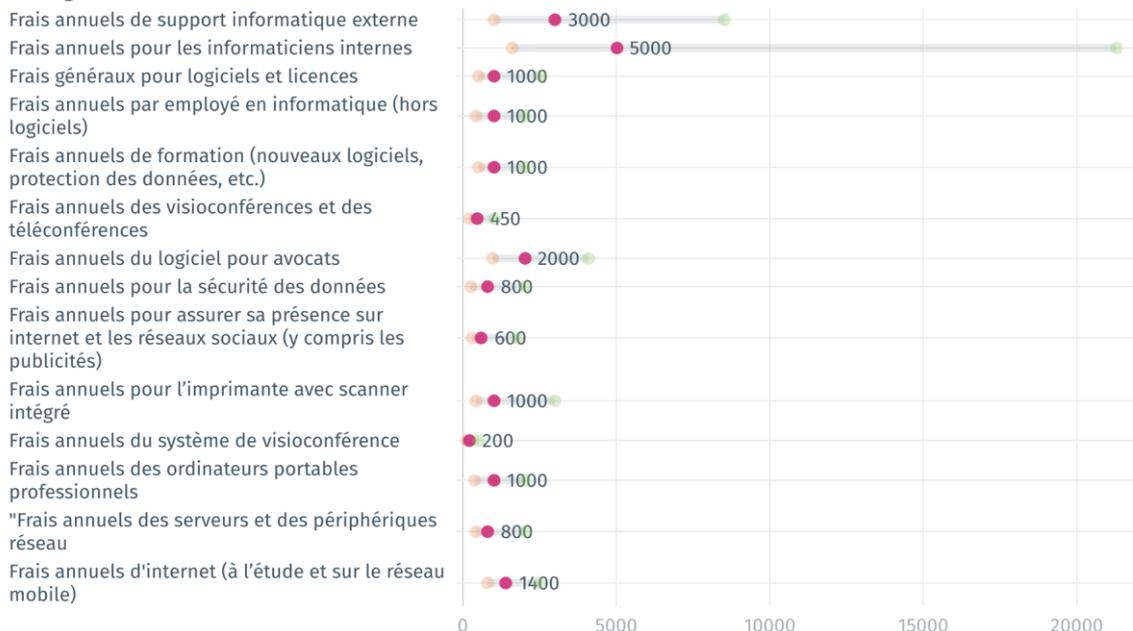
Coûts généraux de numérisation

Nous souhaitons maintenant en savoir plus sur les dépenses associées aux activités numériques. Veuillez saisir les coûts annuels. Si vous n'avez pas de frais pour un élément, veuillez indiquer 0 (zéro).

Études d'avocats qui ont indiqué des coûts

● Q25 ● Médiane ● Q75

Coûts généraux de numérisation



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=27-265)
Created with Datawrapper



Les coûts totaux médians par an sont les suivants : 4 600 CHF pour une étude avec un collaborateur, 8 610 CHF pour une étude avec 2 à 5 collaborateurs, 27 000 CHF pour une étude avec 6 à 15 collaborateurs et 86 000 CHF pour une étude avec 16 collaborateurs ou plus.

Les coûts annuels médians pour les **LOGICIELS** s'élèvent à 3 980 CHF. Cette somme correspond aux dépenses suivantes :

- Logiciel de gestion de la relation client (CRM) : 1 500 CHF
- Frais d'hébergement et de gestion des données : 650 CHF
- Frais de la messagerie instantanée avec les clients (externes) : 400 CHF
- Frais annuels de la messagerie interne entre collaborateurs : 400 CHF
- Échange sécurisé des données : 440 CHF
- Logiciel de signatures numériques : 350 CHF
- Logiciels d'IA : 240 CHF

Graphique 22

Coûts de logiciel

Nous aimerions maintenant connaître les dépenses consacrées aux différents logiciels. Veuillez saisir les coûts annuels. Si vous n'avez pas de frais pour un élément, veuillez indiquer 0 (zéro).

Études d'avocats interrogées qui ont indiqué avoir des coûts

● Q25 ● Médiane ● Q75

Coûts de logiciels



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=17-101)
Created with Datawrapper

Les coûts ventilés par nombre de collaborateurs donnent le résultat suivant :

- 1 collaborateur : 850 CHF
- 2 – 5 collaborateurs : 1 335 CHF
- 6 – 15 collaborateurs : 2 500 CHF
- 16 + collaborateurs : 18 000 CHF



Un coût de 240 CHF pour des solutions en IA est cohérent avec le tarif annuel d'un abonnement ChatGPT, d'environ 20 CHF par mois.

Outre les coûts annuels de numérisation, d'autres dépenses uniques sont à prévoir. Parmi les postes les plus importants, citons l'intégration du système dans l'infrastructure informatique existante (5 000 CHF), l'acquisition de matériel spécifique (4 000 CHF) et les frais de développement externe (4 000 CHF).

La formation des collaborateurs, l'acquisition de logiciels, le recours à des consultants informatiques et la migration des données représentent chacun un coût médian de 2 000 CHF.

- Les coûts ventilés par nombre de collaborateurs donnent le résultat suivant :
- 1 collaborateur : 3 800 CHF
- 2 – 5 collaborateurs : 6 000 CHF

- 6 – 15 collaborateurs : 22 700 CHF
- 16 + collaborateurs : 80 000 CHF

Graphique 23

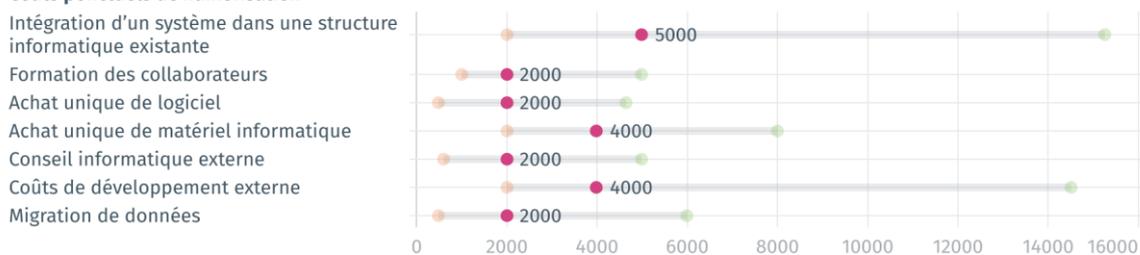
Coûts liés à des projets de numérisation uniques

En conclusion, nous souhaitons également évaluer les frais ponctuels liés à la numérisation de votre étude. Cela inclut des services informatiques tels que l'intégration de systèmes ou la formation de vos collaborateurs. Veuillez ne tenir compte que des dépenses des cinq dernières années.

Études d'avocats qui ont indiqué des coûts

● Q25 ● Médiane ● Q75

Coûts ponctuels de numérisation



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N=23-193)
Created with Datawrapper

6 Poursuite de la numérisation

La grande majorité des études d'avocats comptent poursuivre leur numérisation.

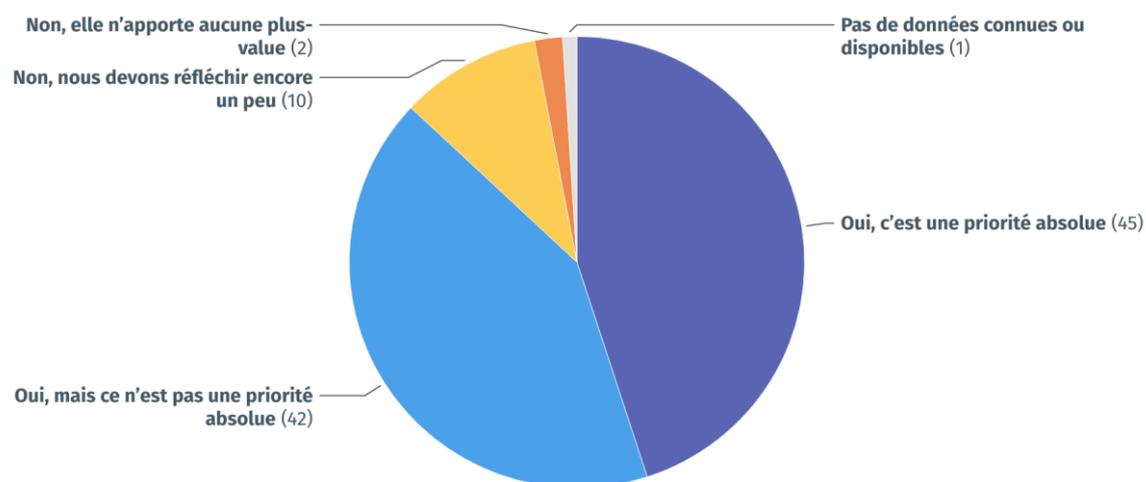
45 % d'entre elles la priorisent fortement, tandis que 42 % la poursuivent à un rythme plus modéré. Si 10 % attendent encore de se lancer, seuls 2 % la jugent sans importance.

Graphique 24

Poursuite de la numérisation

Envisagez-vous de poursuivre la numérisation au sein de votre étude d'avocats ?

Études d'avocats interrogées qui ont numérisé au moins un processus



© gfs.bern, Coûts de numérisation, juin à août 2024 (n=359)
Erstellt mit Datawrapper



Les études d'avocats les plus avancées en matière de numérisation manifestent une forte volonté de poursuivre leur transformation numérique. Nos résultats montrent par ailleurs que la taille de l'étude est un facteur déterminant dans l'adoption d'une stratégie de numérisation ambitieuse : plus l'étude compte de collaborateurs, plus la volonté de numérisation est marquée.

En réalisant une analyse de régression multiple (méthode statistique permettant d'évaluer l'influence de plusieurs facteurs sur un résultat), nous avons cherché à comprendre quels **facteurs expliquent le mieux la priorité accordée à la poursuite de la numérisation par les études d'avocats**. Les variables dont l'intervalle de confiance n'inclut pas la valeur zéro sont considérées comme statistiquement significatives.

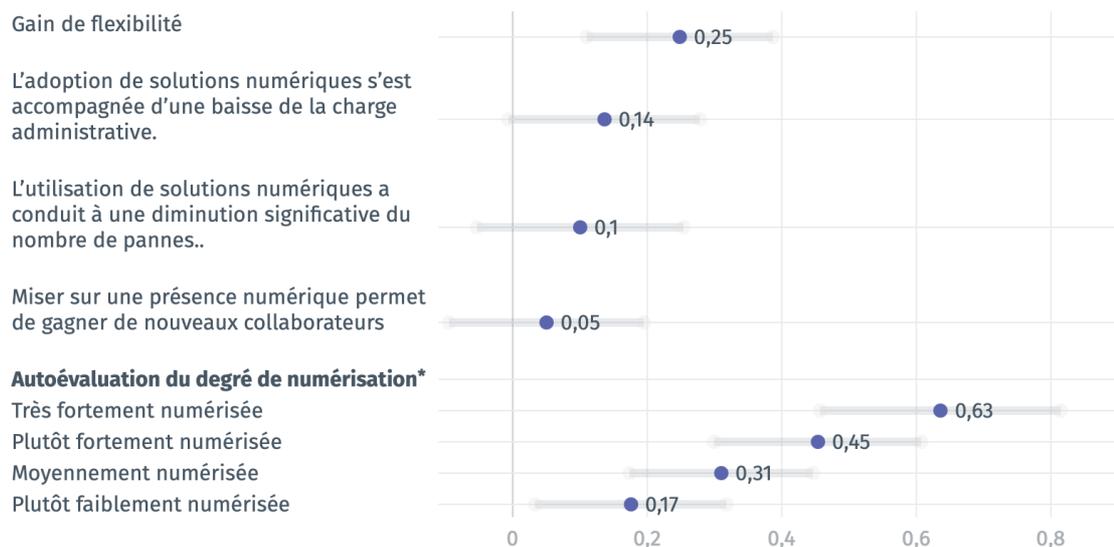
Les résultats montrent que le souhait d'une plus grande flexibilité est fortement corrélé à la poursuite de la numérisation. La volonté de réduire les tâches administratives est également un facteur décisif.

Enfin, les études déjà largement numérisées sont plus susceptibles de considérer la poursuite de la numérisation comme une priorité stratégique.

Graphique 25

Parmi les facteurs qui renforcent la volonté d'accélérer la transformation numérique

Prenons l'exemple de la première ligne, où la probabilité est de 0,25 : les études d'avocats qui perçoivent un gain de flexibilité grâce au numérique sont en moyenne, ceteris paribus, 25 % plus susceptibles de renforcer leur transformation numérique.



© gfs.bern, Coûts de numérisation des études d'avocats, juin à août 2024 (N =240). Variables de contrôle supplémentaires : nombre de collaborateurs, régions linguistiques et autoévaluation du degré de numérisation. La zone en gris indique un intervalle de confiance à 95 %.

*En comparaison de la catégorie « Pas du tout numérisée ».



Les avantages identifiés lors de notre enquête engendrent un cercle vertueux : plus une étude progresse dans sa numérisation, plus elle prend conscience des avantages qu'elle en retire, ce qui la rend d'autant plus disposée à investir dans cette transformation.

7 Annexe

7.1 Équipe de *gfs.bern*

LUKAS GOLDER

Co-directeur et président du conseil d'administration de *gfs.bern*, politologue et spécialiste des médias, titulaire d'un MAS en gestion de la communication, diplômé postgrade en tant que Chief Digital Officer, chargé de cours à la Haute École de Lucerne et au Centre de compétences en gestion publique (PME) de l'Université de Berne.

✉ lukas.golder@gfsbern.ch

Ses domaines d'expertise incluent les analyses intégrées de communication et de campagnes, les études d'image et de réputation, ainsi que les analyses médiatiques et d'impact des médias. Son expertise porte également sur des travaux de recherche sur la jeunesse et les transformations sociétales, les questions liées aux référendums et aux élections, la modernisation de l'État et les réformes en politique de santé.

Publications :

Contributions dans des ouvrages collectifs, articles dans des revues spécialisées, analyses publiées dans la presse quotidienne ainsi que des contenus diffusés sur Internet.



TOBIAS KELLER

Chef de projet en science des données, responsable de l'équipe, spécialiste en sciences de la communication, doctorat sur la communication politique

✉ tobias.keller@gfsbern.ch

Ses domaines d'expertise incluent la communication politique, les élections, les référendums, les campagnes (notamment numériques), les processus décisionnels, les analyses d'image et de réputation, les analyses médiatiques, la numérisation, les réseaux sociaux, les méthodes informatiques et les analyses quantitatives.

Publications dans des revues spécialisées nationales et internationales, dans la presse quotidienne et sur Internet.





SARA RELLSTAB

Spécialiste en science des données
Doctorat en sciences économiques

✉ sara.rellstab@gfsbern.ch

Domaines d'expertise :
Analyse de données, programmation, visualisations, recherches,
méthodes quantitatives et qualitatives.



JENNY ROBERTS

Assistante en science des données

✉ jenny.roberts@gfsbern.ch

Domaines d'expertise :
Analyse de données, programmation, visualisations, recherches,
méthodes quantitatives et qualitatives.



ROLAND REY

Assistant de projet et administration

✉ roland.rey@gfsbern.ch

Domaines d'expertise :
Publication assistée par ordinateur, visualisations, administration
de projets, gestion des conférences

gfs.bern SA
Effingerstrasse 14
CH – 3011 Berne
+41 31 311 08 06
info@gfsbern.ch
www.gfsbern.ch

Das Forschungsinstitut gfs.bern ist Mitglied des Verbands Schweizer Markt- und Sozialforschung und garantiert, dass keine Interviews mit offenen oder verdeckten Werbe-, Verkaufs- oder Bestellabsichten durchgeführt werden.

Mehr Infos unter www.schweizermarktforschung.ch

SWISS INSIGHTS
Corporate Member

gfs.bern 