

Les NTIC et les avocats

Jean GASNAULT

*Directeur KM et Documentation du Cabinet Gide Loyrette Nouel
Chercheur associé du laboratoire de Normologie, Linguistique et Informatique
juridique (LNLI)- Institut de Recherche Juridique de la Sorbonne (IRJS) -
André Tunc - Université Paris I Panthéon-Sorbonne¹*

Résumé. – Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication sont installées au cœur de la pratique des avocats : de la gestion électronique des documents venant des clients et des contradicteurs à leur conservation, des fonds documentaires accumulés au savoir-faire et la formation qui en sont tirés, des répertoires de contacts et de *deals* qui s'enrichiront à partir de ces informations et de la facturation qui en découle, se dessine une figure géométrique dont les côtés communiquent et dont l'orthocentre est électronique et unique : les dossiers clients d'un cabinet et derrière eux les avocats qui les traitent. Circonspect, l'avocat a introduit progressivement les NTIC dans ses activités en déléguant souvent leur usage. Muni de sa signature électronique personnalisée, l'avocat en devient désormais l'acteur central, en concurrence directe avec ses confrères. Le mieux formé et informé sera le plus performant s'il sait dialoguer avec ses supports, ses fournisseurs et... ses confrères.

¹ Si cet article évoque divers documents et sites à l'appui des arguments avancés, il reflète surtout des années d'expérience d'intégration des NTIC dans un grand cabinet d'avocats et retranscrit des échanges sur ces expériences tenus avec mes collègues de l'association Juriconnexion. Ces impressions n'engagent que leur auteur et non la structure qui lui permet d'exercer ce métier passionnant ni l'association Juriconnexion qui a contribué à enrichir ses connaissances et à entretenir sa passion. Cet article est dédié à deux grands pionniers de l'informatique juridique récemment disparus : Christian Hazard, créateur et animateur de la base de données Resagri, trésorier de l'Association pour le Développement de l'Informatique Juridique (ADIJ), directeur de la documentation juridique du Crédit Agricole – il fut l'une des personnes qui me firent aimer ce métier, et le professeur Jean Paul Buffelan-Lanore, promoteur infatigable de l'informatique juridique, créateur de l'un des premiers laboratoires universitaires dans ce domaine et adhérent de la première heure de l'association Juriconnexion dont il a marqué toutes les journées annuelles de son savoir, de sa courtoisie et de son humour.

Mots-clés : Avocats – Concurrence - Savoir-Faire – Documentation - Droit continental - Information en ligne - Procédure électronique

« — Attaché ? dit le Loup : vous ne courez donc pas
Où vous voulez ?
— Pas toujours ; mais qu'importe ?
— Il importe si bien, que de tous vos repas
Je ne veux en aucune sorte,
Et ne voudrais pas même à ce prix un trésor.
Cela dit, Maître Loup s'enfuit et court encore. »²

NTIC ?

1. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont-elles un effet sur la compétitivité des avocats ? Parler de compétitivité entre avocats n'est pas aisé. La déontologie oblige ces derniers à pratiquer entre eux la confraternité. Peut-on être concurrent et confrère ? Dès que la focale s'élargit, le bien fondé de la question apparaît. L'avocat français n'est plus seul, si tant est qu'il ait pu l'être un instant. Il est entouré d'autres professions qui se modernisent et qui s'adressent aux mêmes clients avec des prestations complémentaires plus rapides, ou mieux documentées. Le débat sur l'inter-professionnalité, ou la question de l'acte d'avocat rappellent que sous la pression des évolutions européennes ou mondiales, les frontières entre pays ou entre professions s'atténuent³.

L'avocat doit être moderne. Quand ce n'est pas la concurrence qui l'impose directement, les clients, les fournisseurs ou les pouvoirs publics viennent poser leurs exigences. Pourtant l'avocat, rebelle par essence⁴, qui interroge la loi, remet en cause la jurisprudence et qui lit la Doctrine sans forcément en tenir compte a développé vis-à-vis des nouvelles technologies un rapport complexe. Il semble que l'Avocat, sans le savoir vraiment, se place à l'avant-garde de ce que M. Bernard Stiegler appelle « l'écologie industrielle de l'esprit », car l'Avocat – profession libérale et auxiliaire de justice (paradoxe : être libre et auxiliaire) – ne se soumet pas à l'informatique, et réciproquement : « Tous ces secteurs, étant donné l'expansion de la numérisation, tendent à s'intégrer, ce qu'on a décrit voici une dizaine d'années comme la convergence de

2 Jean de la Fontaine, *Fables*, « Le loup et le chien ».

3 Arrêts CJUE 24 mai 2001 sur la liberté d'établissement des notaires <http://curia.europa.eu/jurisp/cgi-bin/form.pl?lang=fr&newform=newform&jurcdj=jurcdj&docj=docj&typeord=ALL&numaff=&ddatefs=24&mdatefs=05&ydatefs=2011&ddatefe=24&mdatefe=05&ydatefe=2011&nomusuel=&domaine=&mots=notaire&rsmax=100&Submit=Rechercher>.

4 « Un avocat qui ne dit pas non, par principe et au départ, doit changer de métier » – adage courant des avocats.

l'audiovisuel, des télécommunications et de l'informatique [...] Et si le processus d'intégration en quoi consiste la convergence a jusqu'à présent essentiellement et brutalement aggravé les possibilités de contrôle du marché sur la vie de l'esprit, nous soutenons que les technologies de l'esprit peuvent et doivent devenir un nouvel âge de l'esprit, un renouveau de l'esprit, une nouvelle vie de l'esprit. »⁵

2. Quelles sont donc ces technologies qui ont violé les unes après les autres l'intimité du quotidien des avocats ? Elles sont intervenues dans tous les aspects pratiques de ce quotidien⁶. Messagerie : du courrier postal au télex, du télex au fax, du fax à l'e-mail simple, de l'e-mail au courrier électronique sécurisé et au twitt. La secrétaire était entre l'avocat et son courrier/télex/fax, elle a disparu petit à petit avec l'e-mail sur ordinateur fixe, le marché des mobiles a imposé l'idée aux clients que l'avocat pouvait les lire en temps réel au mot près. Bureautique : la machine à écrire électrique est entrée au musée avant l'an 2000, désormais on écrit et transmet des documents sur cinq ou six supports électroniques possibles : e-mail, traitement de texte, fac-similé, tableur, fichier HTML, diapositives de conférences. Tout dossier client s'archive de deux manières complémentaires : papier et électronique, l'archivage électronique se retraçant dans les systèmes de gestion électronique de documents, dans la messagerie et les systèmes comptables.

La connexion interréseaux monte chaque jour en paranoïa. Les conflits entre les évolutions des logiciels antipiratage et antivirus et les bases de données du commerce ou les fonds d'information proposées par les instances ordinales augmentent chaque année. Jusqu'au Réseau Privé Virtuel Avocat (RPVA) qui a dû s'adapter aux grands cabinets parisiens ne pouvant pas mélanger les connexions de leurs serveurs très protégés à celles d'un serveur hétérogène maîtrisé de l'extérieur. Les technologies de E-procédure, et les services de documentation juridique en ligne seront examinés plus avant et en détail. Les cabinets ont tous opté, dès qu'ils ont atteint une certaine taille, pour un système de comptabilité et de contrôle de gestion informatisé proposant la gestion des temps passés – que l'avocat enregistre lui-même au fil de l'eau – l'assistance à la facturation, et le suivi annuel des budgets recettes et dépenses. Ils ont acquis au gré de la pratique de ces outils comptables une approche raisonnée de leurs investissements, et un regard critique sur la qualité de leur travail.

3. Sous la pression de la clientèle et de la concurrence, les grandes structures d'avocats ont amélioré leurs stratégies de marketing et de communication : sites internet toujours mieux présentés, toujours plus riches en informations récentes et attractives, bases de données permettant de répondre

5 Bernard Stiegler, *Ars Industrialis*, essai, Flammarion, Paris, 2008, p. 27 et 28.

6 Pour une énumération quasi exhaustive de ces évolutions technologiques, voir l'ouvrage de Dominic Jensen, *Cabinets d'avocats, Création et stratégie, organisation et gestion, 2011-2012*, Dalloz, Paris, 2010, p. 20 et 21, http://www.lgdj.fr/guides-pratiques/230688/cabinet-avocats-2011-2012?_IDPrv=ID00028.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

dans le délai le plus bref à un appel d'offres, une proposition d'insertion à un annuaire ou encore à une enquête aboutissant à un classement, agrégateurs de liens surveillant l'activité de la profession dans certains pays et l'actualité de la clientèle en cours ou espérée, bases de contacts, de *deals* et de référencement... Le développement de l'activité des cabinets d'avocats passe de plus en plus par le recours à des services internes ou externes de communication et l'apprentissage des nouvelles technologies⁷.

LA MODERNITÉ OU LA MORT ?

4. Un cabinet peut-il se passer des NTIC ? Force est de constater que s'il ralentit trop sa course vers le progrès, ses concurrents finissent par lui enlever *nolens volens* sa clientèle en travaillant plus vite et mieux que lui. De même un cabinet peut laisser passer plusieurs évolutions informatiques, et son équipement informatique parviendra à fonctionner sans aucune mise à jour pendant à peu près cinq ans. Plus dure sera la mise à jour. Les avocats prennent conscience qu'ils passent plus de temps à chercher des alternatives à ces technologies qu'à s'en servir.

5. La généralisation de la procédure électronique supposant que sa messagerie sécurisée soit DÉJÀ à la pointe du progrès sonne le glas de cette résistance. Un avocat qui ne peut pas pratiquer ces nouvelles technologies, par choix ou par contrainte, sort progressivement de la compétition puisqu'à terme il ne peut plus exercer son métier. L'évolution du contexte économique et technique a bien souvent transformé un refus temporaire en une incapacité difficile à surmonter.

6. Les avocats sont-ils tous égaux devant les NTIC ? Plus les NTIC s'imposent, plus les inégalités s'accroissent. Cette réalité, évoquée en filigrane dans les campagnes de bâtonnat antérieures, est apparue au grand jour, notamment dans une interview de la bâtonnière désignée, M^{me} Christiane Féral-Schuhl⁸ : « La fracture numérique est bien réelle. Pour avoir été pendant près de dix ans associée d'un grand cabinet international, je sais que certains clients exigent des prérequis techniques (e-rooms sécurisées ou encore cryptage de données) avant de transmettre le dossier. Ces dossiers arrivent évidemment plus facilement dans les grandes structures plutôt que les petites, tout simplement à raison des moyens informatiques disponibles dans les grandes structures, et il n'y a pas ici à distinguer entre les structures françaises et anglo-saxonnes ».

⁷ Voir à ce sujet l'ouvrage de Dominic Jensen, Domici, *Ibid.* titre 26, p. 189 –215.

⁸ Entretien avec C. Féral-Schuhl, *Revue des Juristes de Sciences-Po*, N° 3, janv. 2011, p. 30-39.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

BOULEVERSEMENTS DES NTIC

7. Les cabinets d'avocats ont souvent craint que les NTIC ne provoquent des bouleversements majeurs des rapports entre avocats, entre supports (les personnes assistant les avocats) ou entre avocats et supports. De fait si cela entraîne régulièrement des redistributions des tâches, des restructurations légères des services supports et si l'exigence de formation augmente toujours plus, il semble que le métier de l'avocat, et les rapports avec son entourage que ce métier anime, n'ait pas (encore ?) fondamentalement évolué. L'avocat demeure un conseil, à la production essentiellement intellectuelle. Cette production change juste de support. Les échanges de l'avocat avec l'extérieur – clients, magistrats, confrères – s'accroissent de plus en plus et augmentent en volume. Le travail au sein du RPVA aura sans doute des effets plus perturbateurs.

8. L'entourage de l'avocat a été obligé de changer et de progresser. En retour l'avocat a dû accroître sa culture informatique afin de diriger et gérer des personnels de plus en plus modernes ou pour obtenir à l'extérieur des services en rapport avec les demandes de sa clientèle. Parmi les supports assistant les avocats, du moins pour les grandes structures, les recrutements se sont beaucoup diversifiés. En 1980, on distinguait le secrétariat de la comptabilité et des services généraux (conciergerie, téléphonie, fournitures courantes, gestion des locaux), dès 1990 les ressources humaines, la documentation et l'informatique ont émergé, pendant les années 2000 la communication, le marketing, la formation continue et le *knowledge management* se sont intégrés. Les cabinets les plus perfectionnés y ont ajouté des services de haute technologie : *litigation support, record management*.

9. Des compétences transversales à ces divers supports sont de plus en plus nécessaires. Comptables capables de suivre l'évolution des systèmes d'enregistrement de temps et de facturation, webmasters alimentant les sites intranet et internet de leur structure et travaillant au carrefour de la communication, de l'informatique et de la documentation, documentalistes paramétrant en direct leurs agrégateurs de veille. Il n'est pas toujours simple de suivre ces évolutions et nombre d'expériences de « modernisation » ont coûté cher, n'ont pas toujours abouti et ont laissé des souvenirs amers.

10. Au fil du temps, la spécialisation des tâches a fluctué. Une grande souplesse dans la qualification du métier des acteurs permet ces variations. Cela garantit le maintien de leur motivation et la qualité de leurs interventions. L'externalisation de certaines missions (supports informatiques, recherches documentaires, secrétariat, comptabilité) ne procède pas d'une évolution inéluctable, n'aboutit pas toujours à des économies remarquables et ne favorise donc pas automatiquement la compétitivité de la structure qui a opté pour cette solution. Ce peut être un choix temporaire, mais nombre d'expériences menées se sont achevées par la ré-internalisation du service détaché, surtout lorsque le service concerné était en rapport direct avec les

clients internes finaux, les avocats. Il semble que la personnalisation des rapports avec les supports compte beaucoup pour les avocats.

ÉVOLUTION DES RELATIONS AVEC L'EXTÉRIEUR

11. Les fournisseurs provoquent les évolutions de leurs clients. Pour qui travaille sur support informatique, il constate que le matériel et les logiciels sont sans cesse remplacés. Les utilisateurs parfois ne parviennent plus à suivre. Ce décalage divergeant d'une entreprise à une autre, s'amplifie du fait du caractère libéral de la profession d'avocat. Il faut attendre parfois que le matériel ou le système d'exploitation d'un ordinateur dans un cabinet tombe en panne pour qu'il soit procédé, si les finances le permettent, à une reconfiguration complète des ordinateurs, des logiciels, du réseau installé et... de tous les utilisateurs du Cabinet. Ce qui ne manque pas de provoquer quelques perturbations dans le fonctionnement des structures et la réponse aux exigences de clients et qui peut expliquer le manque d'enthousiasme des avocats pour ces évolutions, pourtant nécessaires.

12. Lorsqu'un système nouveau impose à une population donnée d'avocats de disposer d'un parc informatique homogène, il n'est pas rare que la mise en place soit retardée par plusieurs mois de remise à niveau. La diffusion du RPVA fournit un exemple récent, mais l'accès à Internet avant l'an 2000, le passage de l'an 2000, la mise en place de système de comptabilité informatisé au-delà de cette date ont déjà opéré des modernisations à marche forcée. Tant le principe de liberté est fort chez les avocats, qu'on tolère fréquemment dans la même structure la coexistence pour la même tâche de systèmes ou de modes opératoires archaïques et modernes. Les services supports assument la mise en œuvre des NTIC dans des environnements de plus en plus hétérogènes. Prendre le temps de convaincre de la nécessité du changement fait perdre moins de temps que de contraindre les avocats et leur secrétariat à s'y adapter. Les compétences psychologiques servent autant, si ce n'est plus, que les compétences techniques à tous les supports qui entourent les avocats.

13. Si les fournisseurs influencent un peu l'évolution technologique des avocats, leurs clients ont à leurs yeux une importance primordiale et les motivent bien plus à progresser. Un avocat doit se maintenir au même niveau technologique que son client. D'abord pour recueillir ses informations, et ses pièces, ensuite pour lui donner des informations juridiques, enfin pour proposer des solutions et lui envoyer conclusions, contrats, ou consultations. Les clients préfèrent des réponses rapides et détaillées. Ils ne souhaitent pas pour autant l'automatisation des productions des avocats. Les systèmes de rédaction automatique d'actes n'interviennent que marginalement pour aider l'avocat à ne pas oublier certaines clauses dans les actes, mais le laissent maître de ce qu'il écrit. Rien ne sort d'un cabinet d'avocat sans l'examen d'un professionnel.

Éléments d'attraction des NTIC

14. Vertus cardinales ou péchés capitaux, que choisir ? À l'exercice, il faut reconnaître que toute campagne d'intégration d'un nouveau système quel qu'il soit (matériel, logiciel ou contenu électronique) ne réussit pas en misant sur le seul « civisme » des acteurs. Il faut séduire beaucoup et, pour ce faire, mentir un peu. Lorsque la participation va plus loin que le simple usage d'un produit, et demande qu'on y ajoute de la créativité (c'est surtout le cas pour les bases de KM), les efforts de conviction à fournir seront bien plus exigeants. Les animateurs de tels projets finissent vite par en conclure que tous les moyens sont bons. On se retrouve parfois à vanter les performances futures d'un système alors que la technologie mise en place ne sera capable de les atteindre que bien plus tard. De même on parvient à installer des applications incontournables chez certains réfractaires en les piégeant avec le goût des « gadgets ». La portabilité constitue l'exemple emblématique du recours au ludique pour amener l'avocat à se servir à des applications qu'il n'utiliserait pas forcément sur son ordinateur classique.

15. Le souci de « visibilité » a d'une certaine manière accru l'intérêt des avocats pour la communication en ligne. Même si cette idée ne s'impose pas encore à tous, ils prennent conscience, petit à petit, qu'Internet est, pour le moment, LE lieu prioritaire d'expression du XXI^e siècle. Ce vecteur de communication se révèle en conséquence une arène où la confrontation entre *common law et civil law*, et la concurrence entre les grandes structures d'avocats flamboient.

16. Chaque cabinet qui en a les moyens se consacre à la réalisation et l'alimentation de son site internet. Au-delà des aspects décoratifs, le site a surtout pour fonction de montrer la compétence et les performances de ses auteurs. C'est ainsi qu'on peut voir un cabinet proposer une revue d'actualité et de doctrine juridique⁹ dont la qualité se rapproche de celle d'une revue d'un éditeur juridique. De cette manière les avocats entrent en concurrence avec une autre profession juridique et s'aperçoivent qu'ils peuvent prétendre à une certaine autonomie dans la diffusion de leur propre doctrine.

LES NTIC PAR NÉCESSITÉ COMMERCIALE

17. On a vu précédemment que la contrainte « commerciale » des NTIC s'exprime dans les relations avec les clients. Ainsi elles prennent de plus en plus de place dans la réponse aux appels d'offres et plus particulièrement au niveau des services offerts aux clients : *datarooms* (serveurs virtuels de stockage des pièces de dossiers), bases de données de modèles et précédents partagées et autres extranets permettant aux clients de suivre en direct et à distance l'évolution de leurs affaires.

9 Exemple de la revue du cabinet Hammonds-Hausmann disponible sur le site <http://larevue.ssd.com/> et qui a été créée par M. le professeur Le Bars, ces revues en ligne sont souvent dotées de comités de rédaction exigeants.

18. De même les structures d'avocats promettent une assistance quasi instantanée face aux grandes évolutions législatives et jurisprudentielles : avertissement, commentaire et conseil. L'avocat se doit de connaître avant son client, toute nouvelle concernant directement et indirectement les dossiers qu'il suit pour lui. Ces deux impératifs supposent que les avocats se dotent d'un équipement technologique et d'un support humain important pour effectuer ce travail de veille.

19. Les exigences des clients ont évolué radicalement d'une part avec l'accélération des échanges induite par les NTIC et d'autre part avec la rationalisation des coûts exigée par un management interne toujours plus rigoureux. Les contrôleurs de gestion, alimentés en chiffres en temps réel par leur comptabilité informatisée, relaient l'exigence de leurs directions aux juristes d'entreprise « acheteurs » de prestations d'avocat : un conseil toujours plus disponible et surtout plus rentable. Cette redéfinition de la relation avec le client a été très précisément décrite par M. Richard Suskins dans son ouvrage *End of the Lawyers*¹⁰ : *“I know that clients of such firms are increasingly dissatisfied with the level of fees that they pay, that they are under pressure themselves to reduce their legal spend and that they are pushing for much greater efficiency. Their attention is focused not only on the discrete high volume work. They are also looking at decomposing high value, big ticket deals and disputes and identifying what parts of these legal matters can be carried out more efficiently.”*

MUTATIONS INTERNES PROVOQUÉES PAR LES NTIC

20. En réponse à cette évolution externe, les structures d'avocats doivent modifier en permanence leurs pratiques internes. Ce phénomène de mutation se manifeste plus particulièrement dans la circulation du savoir-faire. Le savoir-faire des avocats est la principale richesse de chaque structure, le « capital intellectuel de la firme »¹¹. Une valeur très difficilement quantifiable mais qui fait l'objet de l'achat principal de service de la part du client. Jusqu'aux années 1990, cette circulation, dans les cabinets français, était plus ou moins connue mais nécessitait peu d'investissement en temps ou en argent. La transmission se faisait sur un mode « artisanal » dans toutes les acceptions de ce terme : le maître par l'exemple et le travail commun instruisait son collaborateur pour finir par en faire SON associé, la relation quasi filiale ici engagée a eu et a encore des impacts mal estimés sur l'étendue de transmission du savoir-faire.

21. Puis sous la pression de la concurrence anglo-saxonne, les cabinets français ont pris conscience qu'une gestion systématique et organisée du

10 “Outside investors will demand a very different type of law firm, *End of the Lawyers, Rethinking the Nature of Legal Services*”, Richard Suskind, *Times on line*, Novembre 12, 2007.

11 Expression provenant de l'enquête du groupe de travail KM de Juriconnexion <http://www.juriconnexion.fr/?cat=17>.

savoir-faire pouvait faire gagner un temps précieux et qu'il fallait techniquement accélérer et démocratiser cette transmission¹². Selon l'expression usuelle, il ne faut pas « réinventer la roue tous les jours ». Il est nécessaire que les collaborateurs puissent identifier, connaître et propager une doctrine « maison » et éviter que des documents émis vers les clients puissent se contredire. Le recours aux bases de données internes est apparu comme la solution évidente.

22. Si la technique a été facilement intégrée, ses conséquences relationnelles ont ralenti souvent les premières installations de ces systèmes : qui transmet quoi à qui et comment ? Les dirigeants des cabinets craignent le vol de modèles. Ces modèles résultent de la compilation de plusieurs années de précédents et demandent de longues heures de travail pour la personne chargée du KM (*Professional support lawyer* ou *KM lawyer*) et pour les avocats d'expérience qui y contribuent. Leur valeur intrinsèque et quantifiable en temps passé devient exorbitante. Ces craintes impliquent la mise en place de systèmes de surveillance de la base de données de KM. Ces systèmes envoient des alertes au *KM lawyer* et à ses associés en cas de téléchargement massif.

23. Mais les avocats craignent plus une circulation interne mal contrôlée qu'un départ de cette richesse à la concurrence. La volonté de partage ne s'exprime pas toujours d'une équipe à une autre. Si les documents sont exploités pacifiquement dans le cadre des relations « filiales » évoquées plus haut, au-delà les avocats rechignent à exposer leurs pratiques à des tiers de leur propre structure. Ces tiers pourraient se montrer indifférents, critiques et surtout inaptes à utiliser correctement les modèles proposés¹³. Parvenir à faire dépasser ces réflexes de repli constitue la partie la plus délicate du travail du *KM lawyer*. Il en est de même pour les informaticiens qui doivent intégrer des sécurités internes dans leur base de données, en plus de celles déjà évoquées, pour réguler les droits d'accès entre membres de diverses équipes. Leur travail s'accroît de manière exponentielle lors de l'intégration des systèmes et lors de leur maintenance. Parfois les bases de KM deviennent anticoncurrentielles et entravent le fonctionnement des structures en raison de leur coût élevé, de leur alimentation chronophage en temps de négociations et de leur usage limité à une population restreinte.

24. Pour éliminer ces résistances internes, certaines structures imposent un accès de tous les documents de KM à tous leurs membres ; les modèles et précédents appartiennent à la firme, aucun avocat ne peut en revendiquer

12 Fanny Lucheux – Cabinet Linklaters Paris, « Cabinets d'avocats d'affaires : du Knowledge Management à la Business Intelligence », *Les Petites Affiches*, 22 octobre 2007, p. 3-4.

13 M. Jensen relève : « Dans le domaine juridique, l'individualisme des avocats, la confidentialité des dossiers, l'évolution permanente de la matière, sont autant de freins ou de complications à la mise en œuvre d'une gestion efficace de la connaissance. » Jensen, Dominique, *Ibid.* p. 291-295 (Gestion de la connaissance du Cabinet).

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

l'unique propriété ; la base de KM devient une œuvre collective¹⁴. Cela simplifie le fonctionnement technique de la base, en limitant sa sécurité à la surveillance des extractions massives. Pour vaincre les résistances des avocats à la participation à ces travaux, qui arguent du manque de temps pour s'y soustraire, ces structures ont ajouté aux contrats des avocats un temps passé minimal consacré à la rédaction des modèles avec une obligation de résultat (un certain nombre de modèles à rendre dans un certain délai). Mais de l'aveu de nombreux *KM lawyers*, la réalité du terrain diffère fortement de ces bons principes. La contrainte ne suffit pas. Il faut une motivation positive supplémentaire¹⁵.

25. On peut s'interroger sur le fondement de cette crainte du vol. Le vol de KM est-il si profitable pour le voleur ? Si la bonne pratique du conseil juridique est un art, comment parvenir à voler le talent de l'artiste ? Imiter un tour de main sans compétence réelle ne mène pas bien loin. Le savoir-faire mort, non incarné, ne compte pas et sert peu. Le KM, c'est un écho de l'âme d'une structure et sa relation à la clientèle. Seule son histoire commentée et sa transmission comptent. L'histoire impose la conservation donc une patrimonialisation afin de renseigner le lecteur futur sur la provenance des doctrines et des pratiques qu'on lui propose, ce qui impose de connecter KM et documentation. Le mode de transmission donne la vie au KM et permet de répondre en direct aux questions du lecteur : à quoi servent ces modèles et quand s'en servir ?

26. Cette culture interne a franchi un pas significatif dans sa diffusion lorsque l'obligation légale de formation continue a été mise en œuvre au sein de la profession d'avocat. Sur quoi se former au sein des structures et même parfois vers des confrères travaillant pour d'autres cabinets, si ce n'est d'abord sur le savoir-faire de ses membres ? Le KM en formation continue reconstitue des stratégies qui n'ont de sens qu'en la présence des stratèges seuls capables de faire comprendre les modes de résolution avec leurs contextes. La formation continue a amené la motivation positive attendue.

27. Pour être pleinement actif et rentabilisé, ce KM doit être valorisé – commenté – interrogé – interconnecté, d'où l'intérêt accru des structures pour un relais multimédia de ces prestations de formation continue : enregistre-

14 Les départs de collaborateur ou *KM lawyer* posent de manière délicate la question de la propriété des documents – au-delà des questions de secret professionnel – à qui appartiennent les modèles rédigés par un collaborateur ? Qui doit l'emporter : le code de propriété intellectuelle ou le code de déontologie ? On voit que la seule réponse à ces questions est en effet de veiller au caractère collectif du KM – chacun y participe de telle façon qu'il est impossible de distinguer la part de chacun des auteurs.

15 Concernant la pratique du KM, M. Bernard Stiegler considère qu'elle atteint assez vite ses limites : « À ces difficultés tentent de répondre les outils de *knowledge management* selon des modèles qui ne sont pas cognitifs au sens où l'on parle de connaissance en science, mais managériaux : est dit ici "cognitif" ce qui permet de prendre une décision. Ces outils ont leur nécessité et leur efficacité, mais ils ne répondent pas à la question de l'entropie informationnelle telle qu'elle est posée au monde scientifique. » Stiegler, Bernard, *Ibid.* p. 142-143.

ments de *e-learning* associant son, image, schémas, film et tests informatiques. Les nouvelles technologies pratiquées de cette manière (*e-learning*, enregistrements vidéos rediffusables des formations) avec une forte incarnation apportent un gain de compétitivité. Elles ramènent le KM à sa fonction primordiale : faire naître une nouvelle génération de maîtres, véhiculant les valeurs et la doctrine de leur structure et les rendre capables à leur tour de transmettre cet héritage.

NTIC, UNE NÉCESSITÉ ÉCONOMIQUE « EXTERNE »

28. S'il est un secteur où les investissements des avocats croissent sans cesse, c'est bien celui de la recherche et du retraitement des informations juridiques. Les performances d'une structure sont influencées directement par sa veille informationnelle, la « profondeur » et la qualité de ses fonds documentaires, le travail de renseignement et de classement accomplis sur ces fonds et la puissance des outils de recherche et d'indexation qui tournent dessus. La recherche d'information se situe au cœur du métier de l'avocat. Le besoin de compétences informationnelles (recherche et retraitement) demeure un invariable pour le juriste. Une étude récente menée par M^{me} Isabelle Fructus-Hervé sur les compétences informationnelles des juristes rappelle utilement les propos de professeurs de droit sur l'importance de cette qualité¹⁶.

29. « Dès 1945, Henri Mazeaud affirmait¹⁷ : "Savoir chercher, c'est-à-dire savoir réunir la documentation nécessaire pour étudier un sujet ou trancher une question est une nécessité pour un juriste". Plus récemment l'éclairage le plus complet et précis nous est apporté par Jean-Paul Buffelan-Lanore¹⁸. Selon lui, le juriste ne peut s'exonérer de compétences informationnelles juridiques et recherche dans la documentation "la solution légale ou jurisprudentielle d'un problème juridique". Selon M. Stéphane Cottin, cette compétence, indispensable pour les juristes, peut même être utile à ceux qui ont des contacts fortuits avec le droit¹⁹ : "Que l'on soit étudiant en droit ou dans une autre matière, mais ayant un jour à aller traiter d'un problème juridique connexe, professionnel du droit (enseignant, praticien...), professionnel non juriste ou même simple particulier confronté à un problème juridique, il est toujours utile de savoir "rechercher en droit". »

16 Fructus-Hervé, Isabelle, *Compétences informationnelles des juristes et professionnalisation*, Mémoire professionnel, Master 2e année Sciences de l'éducation, Université de Rouen, septembre 2010, p. 22 – http://www.univ-rouen.fr/civiic/memoires_masterICF/textes/herve_fructus.pdf.

17 Mazeaud, Henri (1945), *Méthodes générales de travail*, 2e éd. Paris, Sirey, p. 68, numéro 52.

18 Buffelan-Lanore, Jean-Paul (1991), *Informatique juridique documentaire*, La Garenne-Colombes, Éditions de l'Espace Européen, 453 p.

19 Cottin, Stéphane, *La gestion de la documentation juridique*, LGDJ, Paris, 2011, p. 1 – <http://www.lgdj.fr/manuels-precis-mementos/229885/gestion-documentation-juridique>.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

30. L'inflation législative et la diffusion quasi exhaustive et immédiate de la jurisprudence des cours suprêmes ajoutent à la compétence informationnelle ponctuelle une obligation d'actualisation systématique plus communément appelée par les spécialistes veille juridique. M^{me} Fructus-Hervé en fait état²⁰ : « C'est donc une nouvelle compétence qui se fait jour, celle de la veille informationnelle. Cette compétence présentée ici comme pouvant déboucher sur un nouveau métier, est liée à la nécessité d'actualisation des informations, nécessité affirmée d'ailleurs au plus niveau par une décision de la Cour de Cassation²¹ confirmant l'obligation pour le juriste de fournir à son client une information à jour. »

31. L'arrêt de la Cour de Cassation, qui concernait l'activité de deux juristes (notaire et agent immobilier) a statué et impose en effet : « Attendu qu'en se déterminant ainsi, sans rechercher si, eu égard aux textes applicables, l'état du droit positif existant à l'époque de l'intervention du notaire et de l'agent immobilier, fixé par l'arrêt du 27 mars 1985, ne procédait pas d'une évolution antérieure apparue dès un arrêt de la Cour de cassation du 7 décembre 1983, [...] de sorte qu'il leur incombait, soit de déconseiller l'opération litigieuse, soit, à tout le moins, d'avertir le preneur sortant des incertitudes de la jurisprudence. » D'autres arrêts ultérieurs²², s'appliquant à des avocats intègrent désormais dans son devoir de conseil une obligation de suivre au plus près l'actualité du droit positif.

32. Cette nécessité de veille juridique apparaît comme une évidence pour M. Dominic Jensen²³. L'efficacité de la veille et l'avantage concurrentiel qu'elle procure ne peuvent s'obtenir qu'en investissant dans l'usage quotidien des NTIC. Le recours aux divers outils de récupération et de filtrage des informations mis en œuvre (actualités par e-mail, agrégateurs de fils RSS) via Internet s'impose. Cela suppose quelques investissements soit auprès d'éditeurs juridiques qui fourniront l'essentiel de la matière soit en exploitant directement diverses sources publiques au moyen de programmes réalisés sur mesure, on peut combiner ces deux solutions.

33. Cette activité documentaire s'associe naturellement à la gestion du savoir-faire, Isabelle Fructus-Hervé, dans le mémoire précité, met en lumière cette relation qu'un article récent²⁴ sur le KM évoque : « Trouver la bonne information, la comprendre et l'utiliser au mieux, voilà le nerf de la guerre pour les avocats [...] ces avocats spécialisés dans le Knowledge management sont chargés de réaliser la veille juridique et jurisprudentielle, mais surtout de collecter et d'organiser au mieux la connaissance et le savoir faire, afin de

20 Fructus-Hervé, Isabelle, *Ibid.* p. 23 et 24.

21 Cour de cassation, 1^{re} chambre civile, 7 mars 2006, 04-10.101, Bull. 2006, I, n° 136, p. 126 <http://legimobile.fr/fr/jp/j/c/civ/1ere/2006/3/7/04-10101/>.

22 Exemple récent : Cour de cassation, 1^{re} chambre civile, 5 février 2009, 07-20.196, Bull. 2009, I, n° 21 <http://legimobile.fr/fr/jp/j/c/civ/1ere/2009/2/5/07-20196/>

23 Jensen, Dominique, *Ibid.* p. 297 (Documentation).

24 Gomez Dubest I, « Knowledge management la mémoire de votre cabinet », *La Semaine juridique*, édition générale, 28 septembre 2010, numéro 40, p. 54.

restituer des informations à valeur ajoutée aux autres avocats du cabinet qui interviennent sur des dossiers présentant des similitudes. »

FACE AUX FLOTS DE L'INFORMATION JURIDIQUE

34. En quarante ans²⁵ la matière juridique a subi maintes mutations à un rythme accéléré, mutations que les NTIC ont tout autant accompagnées que provoquées. Le professeur Croze écrivait il y a 25 ans²⁶ : « S'il y a un mal, ce n'est pas tant dans le développement des banques de données juridiques qu'il faut le chercher, mais dans celui des sources apparentes de l'information juridique (textes législatifs ou réglementaires, circulaires, réponses ministérielles, décisions de justice, travaux doctrinaux...) qui les rendent nécessaires ».

35. La doctrine dénonce depuis longtemps cette *hypertrophie*²⁷ des sources du droit et en recherche les causes²⁸ : multiplication du nombre de lois (les lois sont de plus en plus mal rédigées et il faut sans cesse voter des lois qui corrigent les lois précédentes), instabilité de la norme (la société change trop vite et le droit peine à suivre), diffusion accrue de la jurisprudence (difficile de savoir si cela est provoqué par une offre ou une demande croissante des acteurs concernés) et exploitation commerciale proportionnelle de ces sources et des commentaires de ces textes et de leur jurisprudence – augmentation du nombre de juristes/lecteurs, augmentation du nombre de revues juridiques (le nombre a été multiplié par 3 depuis 1992) et de mélanges.

36. Pour l'avocat, c'est un état de fait incontournable²⁹ avec lequel il doit parvenir à travailler et auquel il n'y a pas de remède immédiat, même si les pouvoirs publics ont mis en place depuis plusieurs décennies des programmes suivis de codification et d'amélioration de la qualité de la loi et de la réglementation. Si la France est un pays foisonnant de normes, on peut constater qu'elles sont pour la plupart codifiées et en comparaison avec d'autres pays de droit écrit, plutôt faciles à retrouver et à assimiler.

MONDIALISATION DU DROIT : « CADEAU » DES NTIC

37. L'avocat ne se limite plus au droit national, d'autres sources s'imposent. Les années 1970 à 2000 ont vu l'intégration du droit de l'UE dans le droit français. Le XXI^e siècle a fait exploser la frontière entre l'UE et le reste du

25 Nous avons pris cette durée de quarante ans comme élément de référence car elle correspond à l'âge de l'Association de Développement de l'Informatique Juridique, l'ADIJ a été la première association qui s'est intéressée à l'impact des NTIC sur la pratique du droit.

26 Croze, Hervé, « Le droit malade de son information », *Droits*, 1986, numéro 4, p. 83-92.

27 Croze, Hervé, *Ibid.* p. 85

28 Mallaurie, Philippe, « La révolution des sources », *Les Petites Affiches*, 25 juillet 2006 numéro 147, p. 10.

29 Jensen, Dominic, *Ibid.* p. 8 et 9.

[p. 93-122]

monde. La mondialisation a soumis le droit français à de multiples influences, notamment par l'action d'autorités transnationales comme l'OMC, l'OMPI, la Banque mondiale et l'OCDE. Les conséquences documentaires sont multiples. Textes européens ou internationaux provoquant la naissance de textes français, jurisprudence des cours transnationales s'opposant à la jurisprudence de nos cours suprêmes, et toute la doctrine multilingue et multisource commentant ces productions. Le flot monte sans cesse. Depuis longtemps, l'accès et la recherche ne se limitent plus au seul papier et les ressources de l'internet sont engagées à un niveau élevé³⁰.

38. C'est d'ailleurs grâce à Internet que toutes les sources normatives ou jurisprudentielles de ces autorités extra-nationales ont été largement diffusées, ce qui a accéléré leur influence sur l'évolution du droit français. Mais ce ne sont pas les seuls documents juridiques dont l'influence s'accroît. D'autres droits se laissent largement consulter sur Internet. Les NTIC favorisent l'expansion de droits qui menacent directement la pratique quotidienne de l'avocat français³¹ : « Ainsi, la profession d'avocat peut être prête pour cette grande révolution. Notre capacité à anticiper et à vivre harmonieusement cette révolution culturelle permettra d'éviter la banalisation des prestations et ce que vous appelez la "commoditisation" trop forte dans l'exercice d'une profession intellectuelle de haut niveau. Soulignons néanmoins que cette "commoditisation" est très liée à l'omniprésence de la culture anglo-saxonne sur le web avec, sur le plan juridique, ses contrats et ses clauses qui s'imposent comme des standards. Il nous faut, sur ce plan, rester très vigilants. »

NTIC : TECHNOLOGIES DE CONTRÔLE DE L'INFORMATION JURIDIQUE

39. Les NTIC offrent aux avocats français les outils et les contenus qui permettent de résister à cette marée montante. L'arrivée d'Internet et son déploiement en France a coïncidé avec un programme ambitieux mené par le Secrétariat Général du Gouvernement et la direction des Journaux officiels (devenue depuis la Direction d'Information Légale et Administrative) de diffusion de ses textes et de sa jurisprudence. Ce mouvement s'inspire l'action similairement engagée par les autorités de l'Union Européenne et dure depuis 14 ans. Tous les avocats disposent, sur des supports de plus en plus faciles à utiliser de tous les codes officiels à jour, de 50 ans de Journaux officiels, de 10 ans de bulletins officiels des divers ministères, de la totalité des lois et décrets consolidés en vigueur et de l'exhaustivité (ou presque) de la jurisprudence des Cours suprêmes.

30 Le site <http://europa.eu> qui rassemble notamment l'ensemble des textes de l'UE et tous les documents ayant servi à leur élaboration contient plusieurs milliards de pages HTML et est estimé comme étant le plus gros du monde depuis plus de 10 ans.

31 Entretien avec Christiane Féral-Schuhl, *Ibid.*

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

40. Legifrance, Legimobile (Legifrance sur terminaux mobiles) et l'internet juridique public français (y compris celui qui émane des collectivités territoriales) s'intègrent dans une politique constante de promotion du droit français, animée par le SPDDI³² (service public de diffusion du droit sur internet). Cette assistance étatique à la compétitivité des avocats français a permis la traduction en anglais et en espagnol des grands codes et de la jurisprudence fondamentale du droit français, même si la mobilisation des moyens financiers nécessaires ne s'harmonise pas forcément avec la RGPP. Un partenariat public/privé entre les avocats et l'État sur cette opération impulserait la dynamique indispensable au déploiement de cette action concurrentielle et permettrait aux avocats français de pouvoir rivaliser, par exemple, avec leurs collègues allemands³³ dans la promotion internationale de leur droit.

41. Les enquêtes menées sur les populations consultant ces sites (Legifrance est régulièrement classé comme l'un des sites publics le plus consulté), révèlent que les avocats apprécient ce moyen d'information mis à leur disposition. Outre l'agrément d'avoir un accès simplifié (notamment grâce à Legimobile) à un droit positif sans cesse actualisé, cela leur donne la possibilité de réaménager leur budget documentaire. Ces sites publics proposent des systèmes d'aide en ligne à la consultation détaillés et pédagogiques si performants que les clients de produits payants privés exigent des éditeurs une ergonomie supérieure ou égale à celle de Legifrance qui n'est pas forcément facile à obtenir. La veille juridique actuelle dépend désormais de l'alimentation et des performances des bases de données juridiques publiques. Notons aussi qu'elles facilitent la lecture et la rédaction des textes, les différentes sources devenant progressivement interopérables (tout document correctement « cité » se lie immédiatement au document citant et devient de ce fait consultable) – Legifrance et Legimobile offrent des fonctionnalités pratiquées sur les sites officiels de l'Union Européenne depuis plusieurs années.

42. Ces sites publics ont intégré très vite des moteurs de recherche efficaces à la pointe du progrès. Et même sans cela, une bonne utilisation des fonctions de recherche avancée de Google répond à la plupart des besoins des avocats... s'ils font de preuve de discernement et de sens critique dans l'exploitation des réponses³⁴. Une certitude s'établit : plus on utilise l'internet juridique, mieux on s'en sert et plus on y trouve d'informations et de connaissances utiles. On trouvera ainsi sur des sites privés en accès libre de l'actualité fiable et gratuite, par exemple les sites des syndicats suivent au plus près l'actualité en droit du

32 Cottin, Stéphane, *Ibid.* pour une présentation très documentée des fonds – du fonctionnement de Legifrance et des actions du SPDDI : p. 95-115, p. 121-123, p. 133-151, la plupart des grands rapports publics qui ont contribué à la progression de Legifrance (Mandelkern, Warsman) y sont résumés et référencés.

33 Codes allemands traduits, Min. de la Justice http://www.gesetze-im-internet.de/Teilliste_translations.html.

34 Pour en savoir plus sur les moteurs de recherche à la disposition des juristes : le site d'Emmanuel Barthe www.precisement.org et la liste de discussion Juriconnexion <http://fr.groups.yahoo.com/group/juriconnexion/>.

travail. L'apprentissage d'un « agrégateur » de fils RSS (liste internet de titres d'actualités avec les liens vers le texte intégral – la page « Actualités » de Google est un exemple d'agrégateurs de fils) ne nécessite pas des compétences techniques très développées et rend l'avocat totalement autonome dans la mise au point de sa veille juridique personnalisée. Il peut aussi recourir à des agrégateurs déjà en place comme *Nouvelles.droit.org*³⁵ ou le site Netvibes de l'association Juriconnexion.

43. Que ce soit par l'intermédiaire de nouveaux moteurs de recherche (Google-coop, Exalead, SolR) ou bien par des bases agrégatives de ressources documentaires de différentes provenances (Le Doctrinal) ou de différents types comme les sites globaux de Lexis-Nexis, Dalloz, ou Lamy, les avocats pratiquent, parfois sans le savoir, la recherche multisource. Pouvoir, avec une seule question, balayer en moins de 3 minutes plusieurs années de revues, divers titres d'encyclopédies, des dizaines de codes, plusieurs centaines de milliers de décisions de jurisprudence représentait un gain de temps irréalisable il y a dix ans. Les fonctionnalités offertes par la programmation Java et la technologie RAD (langages Perl, Ruby ou Python) élargissent de plus en plus le périmètre de fonds documentaires interrogeables simultanément.

44. L'avocat gagnera un temps considérable dans la réponse aux interrogations de ses clients s'il mène correctement son processus heuristique. Des outils performants de triage des réponses deviennent incontournables. Pour prétendre à de telles performances, il faut assimiler une bonne culture informatique et pratiquer l'usage de ces moteurs et des bases sur lesquelles ils fonctionnent. La technologie de ces bases progresse sans cesse, la plupart des éditeurs ont engagé sur plusieurs années des actions d'enrichissement de thésaurus et lexiques pour offrir des ontologies raffinées proposant aux utilisateurs l'élargissement de leurs recherches thématiques vers des synonymies fines ou même en ouvrant la perspective de la recherche multilingue vers des fonds étrangers. Les réponses rapatriées seraient, par la puissance des logiciels de traduction automatique, immédiatement lisibles dans la langue de l'utilisateur. Le premier site s'engageant dans cette voie est le site N-Lex³⁶ de l'Union européenne.

45. Seul, l'avocat ne parviendra pas à actualiser assez vite ses connaissances. Assisté par son support documentaire, il doit développer ses réseaux d'informations, s'ouvrir aux réseaux sociaux et aux listes de discussion, s'intéresser aux initiatives de son Instance Ordinale la plus proche, consulter les sites du Conseil National des Barreaux (CNB), et de la représentation des Barreaux de France à Bruxelles, rechercher des blogs de confrères « branchés » sur ces questions. Engager des échanges d'informations sur ses centres d'intérêt favorise la découverte de nouveaux fonds et de nouveaux outils.

35 <http://www.droit.org/> et <http://www.netvibes.com/juriconnexion>.

36 http://eur-lex.europa.eu/n-lex/index_fr.htm et lexique multilingue Eurovoc <http://eurovoc.europa.eu/>.

LE SAVOIR JURIDIQUE À TOUT PRIX ? POUR TOUS ?

46. Les avocats peuvent-ils s'offrir toutes ces ressources ? On l'a vu, une fracture numérique s'est glissée entre les avocats travaillant seuls ou en petit nombre et les avocats fonctionnant en grandes structures. Cette fracture a des fondements structurels indiscutables : les petites structures ayant une organisation qui les contraint moins à suivre les évolutions technologiques que les grosses, même si les ordres d'avocats et le CNB incitent les retardataires à rattraper leur retard. L'autre facteur aggravant de cette fracture réside dans l'investissement à consentir pour accéder aux fonds doctrinaux en ligne proposés par les éditeurs en plus des sites publics.

47. Pour une petite structure, le coût des bases de données payantes empêche petit à petit, la constitution d'un fond doctrinal exhaustif. Il impose la lecture d'une doctrine mono-éditoriale qui pourrait devenir unique. Pour l'avocat qui manquerait de temps pour compléter sa recherche en bibliothèque, cela limite le panorama exhaustif des points de vue qui doit étayer tout conseil. Certains éditeurs n'offrent pas la possibilité de limiter le choix des ressources « louées annuellement » à une matière donnée et obligent les utilisateurs à payer un accès temporaire à des collections dont ils n'ont nul besoin. La rentabilisation des investissements consentis ne se retrouve pas forcément en fin d'année. Les grandes structures l'ont appris souvent par leur contrôleur de gestion, les petites ne disposant pas de ce support perdent plus de temps et d'argent à la constater.

48. D'autres propositions commerciales proposent des contrats liant les abonnements papiers et électroniques, et même, pour réduire le coût de l'abonnement annuel à leur base globale, d'arrêter l'achat définitif de collections équivalentes au format papier. Ceci contraint par voie de conséquence les utilisateurs à suivre le gré des fantaisies commerciales de l'éditeur, l'arrêt de l'abonnement signifiant la coupure définitive et sans appel entre l'utilisateur et les fonds qu'il a pris l'habitude de consulter. À la lecture de certains messages sur les listes de diffusion annonçant pour des raisons d'encombrement l'éradication de fonds papiers de cabinets, on risque d'aboutir à la disparition de patrimoine documentaire qui faisait une partie de la richesse des structures d'avocats. Au fil du temps, l'avocat n'achète pas que des informations, il édifie un savoir autonome³⁷, mêlant fonds externes et internes avec une action permanente de valorisation et de conservation. La disparition de ce fond affecte rapidement la compétitivité des structures ayant pris le risque de se limiter au tout électronique. Relevons ici que la prudence naturelle des avocats vis-à-vis

37 M. Stiegler rappelle le paradigme entre information et savoir (*Ibid.* p. 132) : « la technologie informationnelle, en tant qu'elle vise essentiellement la maîtrise d'une information constituant une valeur marchande, est ce qui produit une valeur qui est par essence entropique : en tant que marchandise, une information est ce dont la valeur décroît nécessairement avec le temps [...] par nature le savoir est ce dont la valeur se maintient et même s'intensifie... ».

des « mouvements de mode » (le côté « loup » des professions libérales) a été bonne conseillère, bien peu de structures ont suivi ce mouvement.

TIRER PARTI DE SES RESSOURCES DOCUMENTAIRES : UN ENJEU

49. En résumé un cabinet deviendra plus compétitif lorsqu'il maîtrisera l'accès à l'information en ligne et en temps réel. Il saura tirer profit des ressources de l'internet public et de l'internet libre, des sites officiels aux blogs sans oublier les sites universitaires et les wikis. Il ajoutera à ses compétences celles d'un acheteur attentif (dans certaines entreprises ou administrations, il existe des services qui ne s'occupent que des achats), ou encouragera ses services supports à optimiser les leurs. Les négociations avec les éditeurs dureront plus longtemps, il faudra ne pas signer les yeux fermés les conditions générales de vente, rédiger des contrats spécifiques et échanger avec les confrères pour savoir les conditions obtenues, les incidents rencontrés lors de l'exécution ou du renouvellement des contrats.

50. L'avocat fera évoluer sa documentation en incorporant des sources électroniques à ses fonds papiers, en identifiant les éléments qui doivent faire l'objet d'un enrichissement durable à conserver³⁸ – et devra bien vérifier lorsqu'il prendra des abonnements globaux la rentabilité effective de ces derniers. Et surtout il tirera parti de ses propres ressources en veillant à ne pas payer deux fois pour la même information, en surveillant directement les taux d'usage de ses diverses ressources, et encouragera le recours primaire à la doctrine « maison ».

LES ACTEURS CONFRONTÉS AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES DE LA RECHERCHE D'INFORMATION

51. La recherche d'information est souvent déléguée, mais elle n'est efficace que si le donneur d'ordre a une idée précise non seulement des collections à explorer mais aussi des outils qui permettent de s'y orienter et d'en tirer les connaissances supplémentaires pertinentes. Un donneur d'ordre (collaborateur confirmé ou associé) doit maintenir son propre niveau de compétence informationnelle pour garantir la qualité de sa délégation et le résultat des recherches qu'il confie. Plus la demande sera vague, moins la réponse sera exploitable – le plus souvent le jeune collaborateur ou le stagiaire transmettra un projet de synthèse flou assorti de documents trop nombreux et peu pertinents.

38 Sur ce sujet : Cottin, Stéphane, *Ibid.* p. 195 et 196 ; Barthe, Emmanuel et Gasnault, Jean, « Entre papier et numérique il faut trouver le juste milieu », interview croisée dans la revue *Profession Avocat*, n° 21, 1er mai 2011, p. 31.

52. Dans tous les cabinets d'avocats, les stagiaires juristes, assistés ou non par des documentalistes, mènent les recherches documentaires et y consacrent beaucoup de leur temps. Jusqu'à la fin du siècle dernier, l'acquisition de compétences en recherches juridiques se faisait « sur le tas », la méthodologie se transmettait de manière non écrite dès la première année d'étude. Les travaux donnés aux étudiants impliquaient des recherches de plus en plus complexes. Pour les étudiants de 3^e cycle, l'apprentissage de la recherche documentaire était réputé achevé. Lorsque les juristes entraient en stage dans les cabinets d'avocats, ils pouvaient mener immédiatement les recherches qu'on leur demandait.

53. Il semble que les choses aient bien changé. Si les juristes nouvellement arrivés dans les cabinets d'avocats intègrent l'usage des NTIC pour la recherche juridique et se servent des principaux logiciels de navigation sur internet et des applications permettant de réexploiter les résultats, la connaissance des modes d'organisation des principaux fonds explorés ainsi que les bases de l'heuristique juridique se révèlent lacunaires. On les voit souvent perplexes lorsqu'ils ne trouvent pas une solution déjà préparée dans Google, une grande banque de données juridique, ou Wikipédia. Rien de nouveau sous le soleil, objectera-t-on, l'apprenti rêve, a rêvé et rêvera toujours d'une solution miraculeuse et facile.

54. Les modes de référencement sont mal connus, les outils de navigation des ouvrages (index, sommaire, table des matières, table des abréviations) sont peu utilisés. Même si le support internet se prête mieux à des recherches complexes, associant plusieurs de types de documents, un ouvrage, une encyclopédie et un article de revue électronique gardent la même organisation intrinsèque que leur équivalent papier.

55. Nombre de lecteurs novices manquent de distance critique vis-à-vis de ce qu'ils lisent en ligne. Qu'importe le propos : encyclopédies, ouvrage de fonds, blogs ou wikis, tout se vaut : on assiste à un écrasement des repères. Le droit s'apprécie comme une réalité présente sans passé. Le rapport entre droit brut et droit consolidé se conçoit de manière approximative. Les nouveaux juristes ne semblent pas avoir eu le temps lors leurs travaux universitaires de relever l'intérêt des ressources des petits éditeurs, et de l'internet juridique en accès libre. Ils oublient qu'on peut trouver des trésors dans les thèses (il est vrai qu'en droit il y en a si peu en ligne...) et ne sont pas déliés dans la pratique des catalogues et des bibliographies lorsqu'il s'agit de préciser une référence incomplète.

56. Leurs recherches thématiques pèchent à la dynamite. On (ba)lance le moteur de recherche dans l'ensemble des fonds, on récupère les cinquante premiers documents qu'on lit selon un ordre de pertinence donné par un système statistique (plus le mot recherché est dans le document, plus celui-ci est pertinent). On ne hiérarchise pas les sources, on accorde une trop grande importance à la jurisprudence, on se suffit d'une seule source de doctrine (par exemple des articles venant tous du même éditeur) et on ne recherche pas

l'exhaustivité des commentaires pour confronter les opinions doctrinales. Alors qu'on peut utiliser à la fois les méthodes éprouvées avec la documentation papier et accélérer les résultats avec l'aide des NTIC. Partir d'un premier document de doctrine permettant de situer le contexte de la question posée, identifier les textes applicables, obtenir soit la version la mieux actualisée, soit une version ancienne si les premiers faits constatés se sont déroulés plusieurs années auparavant. Puis affiner la question en se nourrissant de doctrine plus « pointue » et enfin accéder à quelques arrêts pertinents.

57. Il s'agit bien sûr d'un tableau très caricatural peint à partir de lacunes constatées de manière récurrente. Fort heureusement, les exceptions sont nombreuses. Comment expliquer ces phénomènes ? Par une combinaison explosive d'éléments déjà connus : la prolifération des sources, les performances mal maîtrisées des supports, les compétences hétérogènes des acteurs. Le remède est recherché : parallèlement l'université, les centres de formation du barreau et les cabinets d'avocats ont lancé des programmes de formation revenant à un usage raisonné et commenté des deux types de supports : papier ET électronique. On aboutit à une conclusion déjà évoquée plus haut : ne pas acquérir tous les fonds sur un seul support ou d'une seule provenance, parfois choisir des fonds plus difficiles à l'usage mais moins coûteux et au contenu plus riche. Un cabinet rentabilise ses investissements documentaires lorsqu'il améliore les compétences de ceux qui les utilisent. Il gagne ainsi en compétitivité.

DOCUMENTALISTES ET NTIC

58. La facilité d'usage de certaines bases rend-elle caduque la présence des documentalistes ? M. Jensen répond par la négative, la complexité croissante de l'univers de l'information juridique suppose que les avocats recherchent plus encore le support de spécialistes³⁹ : « Les documentalistes ne se contentent plus de chercher [...] ils fabriquent les outils qui améliorent la recherche autonome des avocats – ils créent des intranets ou paramètrent des métamoteurs. Ils sont devenus des professionnels de l'information qui participent à la réflexion stratégique du cabinet [...] Il est difficile pour un cabinet dépassant la trentaine de membres de fonctionner sans un documentaliste à plein temps – deux pour un cabinet entre 50 et 100 personnes – trois si cela dépasse les 100. »

59. Les documentalistes mettent à la disposition des avocats plusieurs niveaux d'expertises pour les assister dans ces opérations. Les NTIC améliorent les performances des documentalistes et leur proposent plus de sources,

39 Jensen, Dominic, *Ibid.* p. 299 – M. Jensen rappelle qu'il existe des intervenants externes qui proposent des interventions ponctuelles pour les petites structures. Les Ordres d'avocats disposent la plupart du temps d'un service de documentation efficace (parfois couplé avec celui du TGI ou de la Cour d'appel de la ville), proposant des formations aux sites internet juridiques.

mais elles ne remplacent ni le flair ni la méthode. Un bon documentaliste cumule intuitivement plusieurs heuristiques. Ensuite il retrace l'information et valorise les fonds de son cabinet. Il prospecte sans cesse à la recherche de nouvelles ressources. Sa curiosité ne doit pas faiblir. Il connaît les divers outils et techniques de la recherche documentaire et suit leurs évolutions.

60. Pour que l'information circule de son premier récupérateur jusqu'au client du cabinet et se transforme en savoir, il y aura de nombreuses opérations de tris et de commentaires. Le documentaliste a pour mission de récupérer le maximum d'informations potentiellement utiles, et de distinguer par lui-même, avec parfois l'assistance d'un avocat expérimenté pour mettre à jour ses grilles de lecture, les données immédiatement en rapport avec la demande des clients. Le documentaliste est un expert des bases de données juridiques, il oriente et conseille les autres utilisateurs dans leur maniement. Il « note » aussi régulièrement la rentabilité des fonds négociés.

61. Le documentaliste moderne devient un inlassable formateur : il donne le goût de la recherche et des NTIC aux collaborateurs. Il ne s'enferme pas dans son expertise et ne rend plus le cabinet dépendant de sa présence physique. Il organise les fonds papiers et électroniques afin que les avocats en tirent le meilleur parti pendant ses absences. Un documentaliste recroquevillé sur ses connaissances nuit directement à la compétitivité de sa structure. Un bon intranet documentaire fait la promotion de son auteur. Le documentaliste, dans son intérêt et dans celui de sa structure, fera tout pour que cette dernière développe⁴⁰ « une culture de la documentation ». Idéalement, il cherchera à travailler avec un avocat référent⁴¹ : « Le management dirigeant le cabinet doit intégrer dans ses membres un associé référent de la documentation mu par un attrait propre pour ce sujet, aidant ses confrères à définir et rationaliser leurs besoins en savoir juridique et validant les choix budgétaires annuels dans ce domaine ».

INFORMATION EN LIGNE : MOINS D'ACTEURS ?

62. La question posée de l'utilité du documentaliste vis-à-vis de son avocat peut être reproduite dans le rapport avocat/client. S'il y a bien plus d'informations juridiques directement disponibles, le client peut-il se passer de son conseil ? Ce n'est pas aussi simple ! Si l'information est en apparence plus accessible, elle est mal présentée, il y a en trop et ce qu'on obtient n'est pas forcément clair. M. Suskind confirme ce point⁴² : *“My next point, and I still strongly believe this, is that the information substructure in society – this dominant means by which information is captured, shared and communicated –*

40 Jensen, Dominic, *Ibid.* p. 300.

41 Jensen, Dominic, *Ibid.* p. 300.

42 Suskind, Richard, “A decade on : much changed, much still to unfold – End of the lawyers, Rethinking the nature of legal services”, *Times on line*, October 25, 2007

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

dictates to a large extent the quantity of our law, the complexity of our law, the regularity with which our law can change, and those who are able to advise upon it and be knowledgeable about it. [...] I pointed at the same time to a phenomenon I refer to as 'hyper-regulation'. By that I meant we are all governed today by a body of rules and laws that are so complex and so large in extent that no one can pretend to have mastery of them all. I argued then that hyper-regulation means not that there is too much law by some objective standard, but that there is too much law given our current methods of managing it. Of course, I was creeping towards the suggestion that, with the coming of knowledge-based technologies, the volume of the law would be more easily managed with the assistance of our systems."

L'ACCÈS À L'INFORMATION ET AU SAVOIR EN CRISE

63. Depuis plusieurs années, divers praticiens pointent du doigt les insuffisances de compétences et de moyens en matière d'accès à l'information et au savoir juridique. L'étude de M^{me} Fructus-Hervé et les ouvrages de MM. Cottin et Jensen soulèvent déjà cette question. M^{me} Féral-Schuhl l'a nettement évoqué lors de sa campagne de Bâtonnat. M^{me} Michèle Brault, membre récemment élue du Conseil de l'Ordre, a pratiquement axé sa campagne électorale sur ce sujet⁴³ : « Néanmoins, il me semble que le barreau de Paris pourrait avoir une bibliothèque électronique à son image : grand barreau, grande bibliothèque en ligne ! Réfléchir au développement de la bibliothèque électronique est important et cela doit se faire en collaboration avec les personnes concernées. Il faut réfléchir à un projet qui puisse servir à tous les avocats du barreau ». Pour la première fois lors d'élections ordinaires (et après celles-ci) les candidats ont dialogué sur ce sujet avec des associations de supports⁴⁴.

64. Des traces de ce débat sont consultables sur internet : messages de la liste Juriconnexion, ou bien ateliers récents de l'ADIJ⁴⁵ sans oublier les blogs⁴⁶. La fracture numérique ressentie dans l'univers juridique français s'agrandit de jour en jour. Quel est le véritable besoin ? En information, d'après divers entretiens que j'ai pu avoir eux, des avocats semblent espérer un accès général à la jurisprudence des cours et tribunaux le moins cher possible (ou même gra-

43 Lexbase Hebdo n° 53 du 8 Novembre 2010 – Édition Professions, numéro Lexbase N5718BQT.

44 Com-SG association de Secrétaires généraux et offices managés (<http://www.comsg.fr/>) et Juriconnexion qui accueille de nombreux documentalistes d'avocats dans ses rangs (<http://www.juriconnexion.fr/>).

45 Atelier ADIJ-Juriconnexion du 10 mai 2011, « Évolution des fonds juridiques en ligne », *Archimag*, numéro 245, juin 2011, p.s 40 à 43.

46 Exemples : le blog *Precisement.org* <http://www.precisement.org/blog/> d'Emmanuel Barthe déjà cité, mais aussi le blog de Marlène Delhayes *Marlene's Corner* <http://marlencescorner.net/> et le blog de Lionel Maurel *SI Lex* <http://scinfolex.wordpress.com/>.

tuitement comme cela est possible avec Legifrance). Considérant qu'ils contribuent à l'élaboration de la jurisprudence, il leur paraîtrait normal à terme d'accéder librement à celle-ci via la connexion sécurisée entre les tribunaux et les avocats établie par la technologie d'e-procédure. Ce besoin a été souligné par le bâtonnier Vatieur lors de la dernière assemblée générale⁴⁷ de l'Union Nationale des Carpa (UNCA) : « Les Ordres doivent également mettre en place des mécanismes d'accès gratuit, grâce aux Carpa, à des bases documentaires comme le prévoit formellement l'article 235-1 du décret, qui dispose que les produits financiers sont utilisés à la formation. La mutualisation de l'ensemble des services réduira les effets de la fracture numérique et la logique des firmes ne viendra pas prendre le pas sur la logique des Ordres. »

65. Les spécialistes de droit public expriment aussi de la perplexité devant l'évolution du débat sur les données publiques et souhaitent – avant que les collectivités territoriales ne risquent de se disperser en initiatives diverses pour la mise en ligne de leurs textes juridiques – une normalisation, voire une réglementation de la diffusion de ces derniers. Le besoin le plus crucial exprimé concerne le savoir juridique. Le professeur Philippe Dupichot le résume très bien dans l'article d'*Archimag* déjà cité : « D'immenses lacunes restent en effet à combler, particulièrement dans le domaine des manuels, thèses et monographies : l'offre doctrinale est effet d'une pauvreté indigne d'un pays dont la tradition doctrinale est ancienne ce qui nuit au rayonnement de la *civil law* sur la toile. » Les avocats expriment plus particulièrement le besoin d'une doctrine pratique assortie de modèles commentés. Enfin, malgré les efforts de diffusion des institutions européennes et internationales, leur droit demeure toujours mal connu, alors que la pratique professionnelle oblige de plus en plus les avocats français à franchir les frontières⁴⁸.

DES SOLUTIONS ?

66. Des solutions associatives ou corporatistes sont-elles crédibles ? Les associations déjà citées ici (Juriconnexion, ADIJ, ComSG), et M^{mes} Féral-Schuhl et Brault le croient. M^{me} Féral-Schuhl propose⁴⁹ la mise en place rapide d'une centrale d'achat favorisant un meilleur accès économique de tous les

47 Mutualisation et technologie, AG des UNCA, Discours d'ouverture du président M. Bernard Vatieur, 22 octobre 2010 – revue en ligne *Actuel Avocat des Éditions Législatives*, numéro du 3 novembre 2010.

48 Combien d'avocats savent chercher une directive européenne (Davies, Éric, *Cahiers de la Documentation* – revue de l'association belge des documentalistes, 2010-4, p. 65-67), utilisent les richesses de la bibliothèque de la commission (Laurent, Roland, *Cahiers de la Documentation* – revue de l'association belge des documentalistes, 2010-4, p. 5-8), ou bien passent par la page synthétisant les accès au droit de l'UE http://europa.eu/documentation/legislation/index_fr.htm ?

49 Féral-Schuhl, Christiane, *Ibid.* p. 33 et 37.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

types de structures à tous types de prestations informatiques dont l'accès aux bases de données juridiques payantes. M^{me} Brault rappelle dans son interview l'existence du site de la bibliothèque de l'Ordre des avocats de Paris et des nombreux documents et services qu'on y trouve et propose d'étendre le plus largement possible cette initiative. Il est vrai que le succès de l'expérience tentée par les barreaux du Québec avec le centre d'accès à l'information juridique donne envie d'imiter ce mouvement en France. Sur le site du Cajj⁵⁰ on trouve des documents de doctrine, des formations pour tous à l'interrogation des bases de données, des formules d'accès très bon marché à la jurisprudence et un dialogue permanent sur les besoins en information des avocats québécois.

67. Des éditeurs réfléchissent et agissent aussi. Les exemples sont nombreux. Le plus emblématique est sans nul doute l'initiative récente de l'association Henri Capitant (qui fut déjà pionnière avec la diffusion libre de ses travaux). Rassemblant plusieurs éditeurs autour de ce projet, l'Association a librement mis en ligne sa revue en version bilingue⁵¹. Cette revue doit rediffuser de grands articles de doctrine précédemment publiés dans des revues payantes. Les éditions Cairn autorisent l'accès gratuit aux archives des revues de droit qu'ils diffusent sur leur site. Lexbase a mis en ligne en accès libre les archives de ses revues. Les éditions Lextenso ont dès le lancement de leur site favorisé l'interrogation libre de leurs fonds de revues et de jurisprudence, la seule consultation du texte intégral est payante. Les éditions Dalloz ont assisté le Conseil constitutionnel dès la création et la diffusion des *Cahiers* (devenus les Nouveaux Cahiers) *du Conseil constitutionnel*⁵² et autorisent l'accès libre aux archives de cette revue. Il en est de même pour la revue... *Archives de philosophie du droit*⁵³.

68. L'édition « publique » est une pionnière de la diffusion libre. Le Centre de droit maritime et océanique de l'Université de Nantes avec la revue *Neptunus* et la Cour de cassation ont inauguré dès 1995 la publication libre de doctrine juridique. La Cour de cassation et l'association AHJUCAF ont créé puis récemment perfectionné la base de jurisprudence Francophone Juricaf⁵⁴, qui couvre la jurisprudence des cours suprêmes d'une quarantaine de pays. Depuis plus de 10 ans la bibliothèque des rapports publics de la Documentation française est en accès libre. L'Union Européenne a mis à disposition plusieurs dizaines de milliers d'ouvrages en ouvrant sa librairie publique⁵⁵ sur la toile. Le ministère de la Justice⁵⁶ révolutionne les formats de diffusion pédagogique de l'information juridique en combinant sons, images et

50 <http://www.caij.qc.ca>.

51 <http://www.henricapitantlawreview.org>.

52 <http://www.conseil-constitutionnel.fr/conseil-constitutionnel/francais/documentation-publications/cahiers-du-conseil/les-cahiers-du-conseil-constitutionnel.5069.html>.

53 <http://www.philosophie-droit.asso.fr/old.php>.

54 <http://www.juricaf.org>

55 http://bookshop.europa.eu/eubookshop/index.action?request_locale=fr.

56 <http://justimemo.justice.gouv.fr>.

[p. 93-122]

documentation écrite. Le CNRS rend progressivement les archives de toutes ses revues disponibles sur le site Persée. Des travaux et d'autres revues scientifiques sont consultables sur le site de la CCSD⁵⁷, assortis d'outils de recherche perfectionnés.

69. Le mouvement d'Open Access monte inéluctablement en puissance⁵⁸. Il constitue dans les pays anglo-saxons un mode parallèle de diffusion non forcément concurrent de l'édition scientifique payante. Cette technologie normalisée de la diffusion libre des informations permet de combiner les approches précédemment évoquées. L'Europe continentale a rapidement pris le train en marche. M. Hughes-Jehan Vibert a lancé Jurispedia⁵⁹, l'un des premiers wiki juridiques à partir de la coopération d'universités de divers pays d'Europe ou francophone. M. le professeur Dupichot s'est récemment déclaré favorable⁶⁰ au déploiement de politique de type « freemium » pour une partie de la doctrine juridique française. Il cite en exemple de cette politique la revue de l'association Capitant, mais aussi l'initiative récente « Pages de doctrine »⁶¹ qui offre une visibilité accrue sur la doctrine juridique francophone dont les *Mélanges fond doctrinal* à grande richesse trop souvent oublié. En France, il existe désormais plus d'une cinquantaine de revues juridiques en accès libre⁶².

NTIC PAR CONTRAINTE LÉGALE

70. Tout d'abord les avocats de droit public ont été invités à suivre la procédure devant le Conseil d'État avec l'extranet sécurisé Sagace, en connexion VPN simple. La mutation des habitudes s'est produite de manière satisfaisante. Puis le décret n° 2005-1678 du 28 décembre 2005 a introduit une révolution majeure dans le monde de tous les avocats. Révolution dont l'impact n'a pas été tout de suite ressenti par les acteurs concernés. Un nouveau titre dans le Code de procédure civile, intitulé « La communication électronique », s'est ajouté. A compter du 1^{er} janvier 2009, les articles 748-1 à 748-6 ont ouvert la communication par voie électronique, entre les barreaux et les juridictions, par l'intermédiaire d'une interface très sécurisée entre les RPVA et le RPVJ (Réseau Privé Virtuel Justice ou encore « Intranet Justice » – réseau reliant les magistrats entre eux). Divers textes ont ensuite aménagé l'interjonction d'appel exclusivement par voie électronique. Mais devant les difficultés de mise en œuvre, les autorités en charge de ces réformes (Ministère

57 Centre pour la communication scientifique directe <http://www.ccsd.cnrs.fr/>.

58 Cortin, Stéphane, *Ibid.* p. 187 et s.

59 <http://www.jurispedia.org>.

60 Atelier ADIJ-Juriconnexion du 10 mai 2011, *Ibid.* p. 42.

61 <http://pagesdedoctrine.com>.

62 Liste exhaustive de ces revues sur

http://www.juriconnexion.fr/wiki/index.php?title=Revue_libres.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

de la Justice⁶³ en concertation avec le Conseil national des Barreaux) ont étalé les étapes de cette évolution technologique majeure.

71. Pour la première fois, on a obligé TOUS les avocats à pratiquer la même technologie en même temps. On les contraint donc progressivement à harmoniser leurs équipements et leurs pratiques. Aucun avocat ne s'est réellement élevé contre le RPVA. Seule les choix techniques liés à sa mise en œuvre ont été l'objet de controverses dont il faut remarquer qu'elles n'ont pas été occultées et sont restées très ouvertes. Au-delà de ces querelles on a pu constater une formidable mobilisation de toutes les instances ordinales pour aider les avocats à franchir ce cap⁶⁴. De gros efforts de formation et de sensibilisation⁶⁵ ont été faits, bref les avocats par cette politique d'assistance aux plus « démunis » ont prouvé qu'il existe entre eux une grande solidarité professionnelle.

RPVA : UNE PARABOLE DE LA RELATION ENTRE L'AVOCAT ET LES NTIC

72. La mise en place du RPVA illustre la complexité du rapport des avocats aux NTIC. Cela débute par un manque d'enthousiasme général – si on excepte les avocats de droit des NTIC et d'autres avocats avançant en reconnaissance lointaine. Puis les enjeux sont vite compris par les instances ordinales. Si, peu à peu, chacun perçoit ce qu'un extranet commun magistrats/avocats peut apporter à terme, les impératifs techniques et financiers restent difficiles à maîtriser par le plus grand nombre. S'impose alors un dialogue de tous les instants et de tous les acteurs. Cela agit comme un révélateur de crises plus profondes dans les diverses professions concernées et dans la pratique même du droit. Néanmoins ça avance parce les confrères sont de plus en plus équipés..., mais surtout parce que les magistrats s'en servent.

73. De ces questionnements se dégagent les enjeux et les solutions de demain. Les perspectives qu'ils ouvrent justifient l'engagement des représentants des Ordres d'avocats. Les citations seraient faciles à trouver tant la littérature est abondante. On retiendra le propos de M^{me} Féral-Schul⁶⁶ : « Je considère que c'est une formidable opportunité pour positionner les avocats dans la société du numérique. Ce réseau, qui répond aux normes de sécurité définies par la Chancellerie, permet de garantir le secret professionnel et la confidentialité, des principes essentiels pour notre profession et qui nous distinguent de nos concurrents. Il permet de consolider le périmètre du droit

63 <http://www.justice.gouv.fr/le-ministere-de-la-justice-10017/justice-en-ligne-21716.html>.

64 Une excellente synthèse sur les différents épisodes de la mise en place du RPVA a été rassemblée par M. Hubert Bitant, « Le Cabinet d'avocats à l'ère numérique », *Lamy Droit de l'Immatériel*, juin 2011, numéro 72 – voir aussi l'état des lieux des opérations françaises de e-procédure : Cottin, Stéphane, *Ibid.* p. 174.

65 http://cnb.avocat.fr/Un-reseau-d-avocats-formateurs-RPVA-agrees-au-plus-pres-des-preoccupations-des-cabinets_a947.html.

66 Féral-Schuhl, Christiane, *Ibid.* p. 31, 33, 34 et 38.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

[...] Petites et grandes structures y ont intérêt. Le RPVA peut être le moyen de créer un trait d'union entre tous les avocats et de créer pour tous les avocats, à la fois un intérêt et une fierté d'appartenance à notre Barreau [...] La réussite de ce projet préfigure les prochaines étapes, tout particulièrement la sécurisation de l'acte d'avocat et de l'archivage numérique. » ; un point de vue que partage M. Hubert Bitant⁶⁷ : « En effet, le RPVA s'avère indispensable tant pour les avocats que pour l'État dans la mesure où il permet de garantir une meilleure qualité de la justice française en termes, notamment, de gain de temps, de déplacements, d'accélération de la transmission des informations, et de gestion des affaires au bénéfice du justiciable. »

E-JUSTICE : À L'HORIZON LA LIGNE BLEUE DE L'UNION EUROPÉENNE

74. D'autres évolutions, annoncées par le programme⁶⁸ européen « E-Justice » se profilent derrière le RPVA. L'interconnexion prochaine des tribunaux et barreaux des pays d'Europe, utopie (?) du XX^e siècle, se réalisera avant la fin de la moitié du XXI^e. En attendant un portail informatique à connexion sécurisée (mais pour l'instant en accès libre) a été ouvert en juillet 2010, il regroupe toutes les informations⁶⁹ sur les actions menées à la fois par les autorités de l'Union (dont la CJUE) et les autorités nationales (États, cours et tribunaux, avocats et autres auxiliaires de justice) dans les 27 états membres. Au cœur des recherches menées, la protection des données personnelles et la lutte pour le maintien de la sécurité de tous les échanges électroniques demeurent une priorité.

75. E-Justice modifiera en profondeur la pratique du droit et le métier d'avocat. On assistera à l'harmonisation des législations des États membres à un rythme toujours plus rapide, la diffusion multilingue des grands textes de chaque pays deviendra obligatoire pour les pays voulant avoir une influence européenne et internationale, L'exercice de la profession d'avocat et d'autres professions juridiques s'affranchira progressivement des frontières.

76. Une dynamique conjointe (et parfois concurrente) des universités anglaises, canadiennes, australiennes et américaines, et du groupe Jurinfo⁷⁰ de l'Union européenne vise à normaliser la structure des fonds juridiques électroniques. Par voie de conséquence les règles de citation des documents juridiques sur internet⁷¹ et dans l'édition classique s'harmonisent au niveau européen

⁶⁷ Bitant, Hubert, *Ibid.*, partie I, § B, 3°.

⁶⁸ Rapport E-justice 127, Jurinfo 58, Conseil de l'Union Européenne, 26 novembre 2010, <http://register.consilium.europa.eu/pdf/fr/10/st16/st16654.fr10.pdf>.

⁶⁹ <https://e-justice.europa.eu>.

⁷⁰ Cortin, Stéphane, présentation du groupe de travail du Conseil de l'UE, *Ibid.*, p. 115.

⁷¹ Voir à ce sujet une synthèse concernant la jurisprudence francophone réalisée par Guillaume Adréani sur son blog Par ces motifs <http://www.parcemotifs.net/> [p. 93-122]

voire international. La plupart des législations des 27 États sont librement consultables et leurs laboratoires de recherche multiplient les projets. Et toujours les inégalités entre structures risquent de durer car pour les structures internationales, l'exercice est connu, surveiller ces évolutions fait partie de la mission des supports et des *KM lawyers*. Les petites structures manquent de temps pour se mettre à la page et le soutien des Ordres sera indispensable. Toutefois elles s'adaptent plus vite.

DES LIMITES AU PROGRÈS ?

77. Les défis de demain s'accumulent devant l'avocat et lui donnent un peu le tournis. Doit-il se montrer présent dans les réseaux sociaux jusqu'à la frange de la déontologie ? Il surveillera alors sa e-réputation⁷² et la protection de ses données personnelles et celles de son entourage professionnel. Le *cloud computing*⁷³ est actuellement très à la mode. Toutefois la sécurité des échanges paraît de plus en plus difficile à assurer et les clients sont de plus en plus vigilants à ce sujet. La rentabilisation de ces investissements n'est pas toujours au rendez-vous. Enfin, cette réalité touche toutes les activités de services, nous évoluons dans des environnements techniques de plus en plus complexes qui évoluent de plus en plus vite et le maintien de l'homogénéité des parcs matériels et des applications logiciels pèsent de plus en plus sur les budgets de développement.

LA COMPÉTITION À VISAGE HUMAIN

78. Les NTIC ne résolvent pas les problèmes structurels des cabinets, en revanche elles les détectent fort bien. Elles jouent un rôle systématique de loupe sur les fonctionnements internes. Si les NTIC ne se révèlent pas toujours le carburant de la compétitivité des structures d'avocats, elles en demeurent le comburant. La modernité se pratique dans le respect des usages de chacun, il faut veiller en permanence à faire progresser la culture technologique de tous les acteurs de la structure et éviter de lancer trop de projets

spip.php?article11 ; Meredith, Sandra, "OSCOLA, A UK Standard for Legal Citation", University of Oxford – Faculty of Law, *Legal Information Management*, Vol. 11, number 2, 2011, p.s 111-114 ; tour d'horizon sur les normes de citation dans le monde – Cottin, Stéphane, *Ibid.* p. 55-68 plus particulièrement p. 66 sur une proposition de citation unifiée pour la France et p. 67 et 68 sur les projets ECLI (citation UE de la jurisprudence) et URN-Lex (système mondial préconisé par les Legal Information Institutes anglo-saxons).

72 « Entreprises et réseaux sociaux : Protection pénale de votre e-réputation », *Le Monde du droit*, 24 août 2011, <http://droit-entreprises.lemondedudroit.fr/decryptages-profession-avocat/93221-entreprises-et-reseaux-sociaux-protection-penale-de-votre-e-reputation.html>.

73 Atelier de l'ADIJ sur ce sujet – travaux consultables sur http://www.adij.fr/index.php?option=com_groupjive&task=showfullmessage&idm=141%20&groupid=141&Itemid=4.

simultanément. Investir dans les compétences durables rapporte à terme plus qu'une course épuisante après toutes les modes informatiques. Pour gagner le pari des NTIC, il faut miser à la hauteur de l'enjeu : adopter une nouvelle technologie suppose d'y mettre le minimum de moyens matériels et surtout l'investissement humain nécessaire. Enfin règle d'or : faire simple.

79. Les vrais facteurs compétitifs pour une structure d'avocats ne résident pas dans les NTIC elles-mêmes mais naissent d'une réflexion permanente sur les acteurs en relation avec la structure (avocats, clients, fournisseurs), l'évolution de leurs rapports et leurs besoins. Les NTIC ne transforment pas les hommes en surhommes, elles ne transforment pas les avocats en sur-avocats invincibles et conquérants. Les limites des performances liées à l'usage des technologies ne sont « que » celles de ceux qui les pratiquent. Des limites humaines faciles à comprendre, mais difficiles à surmonter, il ne faut pas les prendre à la légère. La plupart des échecs de modernisation de cabinets d'avocats prennent leur source dans la sous-estimation de ces limites. Ces échecs coûtent cher, ils font perdre du temps et génèrent de la méfiance à l'égard des NTIC. Méfiance qu'il faudra intégrer comme nouvelle limite à surmonter lors de la prochaine opération d'intégration d'une autre NTIC.

80. On peut repousser ces limites en augmentant les efforts de formation des acteurs, en surveillant de très près l'évolution de la culture interne (et plus particulièrement en refrénant la délégation en aval des NTIC). Le succès de ces entreprises et l'accroissement de la compétitivité des structures d'avocats ne sont possibles qu'avec l'implication personnelle suivie et l'intérêt sans cesse renouvelé des dirigeants non seulement pour la coordination de ces intégrations mais pour les technologies elles-mêmes. Le manque d'attrait pour les NTIC d'un associé dirigeant, même avec une communication interne très bien maîtrisée, ne tarde pas à être connu des acteurs placés en première ligne, plus particulièrement des jeunes avocats. Et comme la nature humaine pousse le novice à imiter son maître en toutes choses, la motivation indispensable à toute opération d'intégration d'une nouvelle technologie s'entrave peu à peu.

81. Aucune mise en place d'une technologie n'aboutit sans un dialogue intensif entre toutes les parties concernées. Il y aura des dérives : pertes de temps et « réunionites ». Un petit prix à payer pour vérifier que personne ne reste en arrière. Cette démarche ne s'oppose pas à la culture « avocat » fondée sur la parole équitablement répartie. Si on réfléchit à la longueur du temps de « parole » que représente l'élaboration, le vote, l'application réglementaire, la mise en œuvre judiciaire d'une loi sans compter tous les commentaires de doctrine qui encadrent ces diverses étapes, on constatera que le juriste se confronte depuis très longtemps, bien avant la naissance de Babbage⁷⁴ et de Turing⁷⁵, à des projets de longue haleine où le dialogue prévaut.

74 http://fr.wikipedia.org/wiki/Charles_Babbage.

75 http://fr.wikipedia.org/wiki/Alan_Turing.

[p. 93-122]

J. GASNAULT

Arch. phil. droit 54 (2011)

Annexe 1 : Quiz NTIC pour l'avocat

Qu'est-ce qu'une URL ?

Quelle commande clavier utiliser pour retrouver un mot dans une page internet ?

Faire une recherche dans Legifrance avec Google, est-ce possible ? Comment ?

Quelle est la particularité des arrêts du bulletin diffusés dans Legifrance ?

Le *Journal Officiel* y est disponible depuis quelle date ? Où le trouver avant ?

Existe-il une base de données contenant toutes les décisions de TGI ?

Qu'est-ce qu'une connexion VPN ?

Quelle est la différence entre un affichage *plug-in* et *plug-out* pour un fichier PDF ?

Est-il plus facile d'imprimer une page internet qu'une page PDF ?

Quel est le format de fichier le plus courant pour un fil RSS ?

Avez-vous déjà consulté un portail Netvibes ?

Combien de caractères peut-on mettre au maximum dans un twitt ?

Êtes-vous déjà allé sur le portail européen E-justice ?

Quelle est la particularité de son URL ?

Gasnault@gide.com

