

La fonction documentation : une participation active au développement du cabinet

Daloz avocats |

Comment définiriez-vous le rôle d'un documentaliste ou d'un service documentation auprès d'un cabinet d'avocats ? Quelles sont, pour votre profession, les spécificités liées à ce domaine d'activité ?

Stéphane Jacquier : Traditionnellement, nous intervenons dans les cabinets d'avocats pour coordonner la recherche documentaire et la gestion documentaire du cabinet, la fourniture d'informations juridiques. Cette définition reste vraie

dans la plupart des cabinets français, mais ça l'est de moins en moins dans les grands cabinets anglo-saxons.

François-Xavier Merigard : En effet, les documentalistes dans les cabinets d'avocats avaient pour fonction première de gérer le fonds documentaire, le valoriser, effectuer des recherches pour les avocats ainsi que faire de la veille juridique. C'est toujours vrai dans les cabinets d'affaires français mais les fonctions ont également évolué, et dans un sens différent des cabinets anglo-saxons.

Daloz avocats |

Comment vos fonctions ont-elles évolué ces dernières années ?

S. J. : Depuis quelques années, le métier de documentaliste a profondément changé, et

ce sous l'influence principale de deux phénomènes que sont la généralisation des bases de données juridiques, et l'internationalisation des cabinets.

Avec la généralisation des bases de données, nous sommes de moins en moins sollicités pour des recherches de documentation juridique à proprement parler. Les avocats les effectuent eux-mêmes, ou en chargent les juniors ou les stagiaires. Dans certains cabinets, comme Allen et Overy, il y a même des *knowledge managers* (avocats ou juristes) au sein de chaque département. Nous nous positionnons alors comme des fournisseurs d'information. Nous mettons en place des veilles, nous surveillons les sources, nous modélisons l'information au travers de bulletins. Nous alimentons donc en informations les juristes ou responsables, qui sont eux chargés du tri et de la qualification, et nous nous recentrons sur la meilleure façon de procéder, la plus complète et rationnelle. Par exemple, en mettant en place des lettres d'information internes, ce qui

a également l'avantage de donner à chacun une vision plus large que son propre domaine d'activité.

Il nous faut également délivrer des formations aux bases de données, ce qui est aujourd'hui un autre aspect de notre métier. Bien entendu, nous intervenons toujours pour des recherches juridiques expertes, en deuxième niveau si l'on peut dire. Nous apportons alors deux dimensions aux recherches, que n'ont pas forcément les utilisateurs habituels : nous manions la recherche experte, et en outre, nous avons l'habitude de toutes les bases de données, et ne sommes pas attachés à une en particulier. Nous pouvons ainsi opérer des recherches plus pointues, sur un champ d'investigation plus vaste.

Notre champ d'intervention, tout particulièrement dans les cabinets anglo-saxons, à dimension internationale, n'est plus seulement centré sur l'information juridique, mais également sur l'information financière et économique. Nos missions se recentrent autour de l'accès à l'information, la mise en place de standards documentaires (format de document, processus de l'information), la veille de manière générale, et la gestion de documents.

Souvent, nous intervenons auprès des avocats véritablement comme associés au business, en grande proximité avec les avocats, le directeur financier, la personne chargée du *business development* dans le département, et les clients. Nous pouvons par exemple, avant un rendez-vous important avec un client, synthétiser toutes les informations sur le client, son activité, les éléments financiers de l'entreprise ou du groupe, et ainsi être un élément moteur pour la délivrance des bonnes informations, ou l'alimentation en idées nouvelles.

De manière pragmatique, nous avons été obligés de réinventer notre métier. Quand nous nous sommes aperçus que la souscription à des bases de données juridiques faisait subitement baisser de près de 80 % la fréquentation du centre de documentation, nous avons été obligés de réagir pour nous adapter, nous recentrer sur d'autres besoins, et fournir de nouveaux services.

F.-X.M. : La révolution numérique a touché tous les secteurs d'activités et donc également celui des professions juridiques. Le docu-

Entretien



Stéphane Jacquier
Cabinet Allen et Overy

et

François-Xavier
Mérigard

Cabinet Alerion, tous deux documentalistes et membres de l'association Juriconnexion, ont répondu à nos questions sur leur métier, son évolution, et la place du service documentation dans un cabinet d'avocats.

mentaliste qui achetait du papier s'est mis également à acheter des bases de données incluant différents produits : il sait exactement ce qu'il achète et peut donc valoriser les contenus auprès de son public qui n'est pas toujours conscient de toutes les ressources qui se trouvent dans ces bases. Très souvent, je remarque que des stagiaires EFB ou des jeunes avocats ne savent pas rattacher une collection à un éditeur particulier ou ne savent pas dans quelle base trouver une archive d'une revue. Ainsi, les budgets que nous avons à gérer ayant substantiellement augmenté du fait des coûts des produits numériques, le documentaliste est, au sein des cabinets, celui qui connaît la valeur et le contenu des fonds, car c'est souvent lui qui a négocié les contrats.

Dans le milieu des cabinets français que je connais mieux que celui des Anglo-Saxons, l'autre axe de développement a été plutôt vers la communication : vu que les documentalistes ont acquis une certaine appétence pour le numérique, assez naturellement, ils ont été chargés de la confection et de l'animation du site internet voire de l'intranet ou de l'extranet de leur cabinet. Avec le temps, sont apparues les fonctions autonomes de chargé de communication qui ont pris le relais de ces tâches, mais il n'est pas rare que le documentaliste soit encore impliqué dans ce domaine (comme par exemple dans les relations avec la presse juridique par les publications des avocats ou la gestion des réseaux sociaux). Il faut savoir que dans la plupart des cabinets d'affaires français, le service documentation est géré par une seule personne alors que dans les cabinets anglo-saxons, ils comprennent souvent plusieurs professionnels, ainsi l'exercice du métier est parfois différent. De plus, il n'y a souvent pas de fonctions support telles que les *knowledge manager* ou les *PSL* (*Professional support lawyers*). Enfin, nous pouvons apporter notre expertise sur des sujets transversaux touchant au numérique et à la gestion de l'information. Par exemple, je me suis investi dans le développement de l'utilisation des réseaux judiciaires (eBarreau, Télérecours, i-greffes, Opalexe) par les avocats, car cela touche à plusieurs domaines auxquels je suis naturellement sensibilisé (gestion de données, utilisation d'un système d'information...).

Il ne faut également pas oublier deux fonctions importantes : la formation des utilisateurs aux bases de données dont l'investissement n'est rentable que si elles sont bien utilisées et régulièrement. Chaque base a son propre système d'interrogation, et c'est au documentaliste qu'il revient d'expliquer comment la

consulter et ce que l'on va y trouver. L'autre fonction est la veille juridique et économique ; bien qu'il existe pléthore de newsletters souvent passionnantes, de comptes twitter, de blogs, etc., les avocats ne peuvent souvent pas suivre toute l'actualité. Ainsi, le documentaliste va pouvoir filtrer les éléments essentiels à chacun et retransmettre la bonne information en temps utile (ce que l'on appelle la DSI, la diffusion sélective de l'information, qui permet de sélectionner une information à jour et fiable vis-à-vis des clients).

Enfin, il ne faut pas oublier qu'il existe encore de nombreux fonds sous format papier qui n'ont pas d'équivalents en numérique. Ainsi, le documentaliste doit savoir quitter son écran et aller fouiller dans ses étagères, ses archives pour retrouver un document qui est toujours pertinent et utile pour ses avocats et qui est invisible numériquement. J'ai commencé à travailler à l'orée de l'Internet professionnel et je suis content d'avoir encore des réflexes du « monde d'avant », cela me donne une palette de compétences plus étendue.

Dalloz avocats |

Y a-t-il un seuil critique, selon vous, qui astreint à l'internalisation de la fonction au sein du cabinet ?

S. J. : Il n'y a pas vraiment une taille critique, et les organisations sont différentes d'une structure à l'autre. Ainsi, chez Allen et Overy, il y a, pour 150 avocats, un service docu-

mentation de quatre personnes ; puis chaque département comprend un *knowledge manager*, qui exerce à la fois des fonctions de documentation et des fonctions opérationnelles. En fait, tout dépend de l'organisation du cabinet ; c'est plutôt la taille de ses départements qui est significatif.

Aujourd'hui, le besoin de vitesse de réaction, de rapidité, entraîne une grosse pression pour que l'on soit d'une efficacité optimale. D'une manière ou d'une autre, la question se pose donc très vite, au-delà d'un certain seuil, de standard de documents, de modèles d'actes, des questions propres au *knowledge management*. Dès que le cabinet atteint un certain chiffre d'affaires, qui permet d'absorber ce genre de coûts, la fonction est créée, et le cabinet a tout à y gagner.

Quoi qu'il en soit, avoir ce service documentation, et les *knowledge managers* quand il y en a, cela donne un avantage concurrentiel énorme sur le marché, de par la connaissance qu'il procure. Nous tentons également de capitaliser le plus possible sur ces acquisitions de

connaissances, en délivrant des formations par exemple, ou par la rédaction d'articles.

F-X.M. : Toujours du côté des cabinets français, et même s'il n'existe pas vraiment de statistiques, j'ai constaté que, à partir de 50 avocats, généralement, le cabinet dispose d'un documentaliste. Ce peut être parfois moins, mais rarement au-delà. Cela peut s'expliquer par le fait que, à partir de ce seuil, le montant des abonnements qui « nourrissent » au quotidien les avocats sont tels qu'il est important qu'un professionnel soit là pour négocier et gérer ce fonds, et surtout qu'il puisse valoriser les produits qu'il a achetés auprès des avocats. Il n'y a rien de pire qu'une base qui n'est pas utilisée ou un produit documentaire invivable. De plus, dans les grands cabinets français, les recherches documentaires sont souvent très pointues et peuvent toucher autant le domaine juridique pur, que les données économiques, sociales ou la presse. Ainsi, le documentaliste va pouvoir coordonner ces recherches avec ses propres méthodes et va donc faire gagner du temps pour traiter les dossiers. En outre, il est nécessairement généraliste, il

peut ainsi traiter aussi bien une recherche en droit social, puis ensuite en fiscal, en droit public... Et comme je l'ai indiqué, il peut aussi intervenir en support sur des domaines transversaux ; il est donc toujours utile à la bonne marche du cabinet.

Il faut noter que j'ai déjà vu des fonctions de documentaliste mutualisées entre deux cabinets d'avocats de taille intermédiaire qui ne pouvaient se permettre chacun d'avoir un salarié à temps plein. Ainsi, ils se partageaient chacun le poste à mi-temps (le matin et l'après-midi).

Pour conclure, il faut avoir à l'esprit que même si nous avons souvent la même double formation initiale (documentaire et juridique), le travail dans un cabinet de droit des affaires français et dans une antenne parisienne d'un cabinet anglo-saxon a des similitudes mais aussi des différences. C'est ce que nous avons essayé de montrer dans cet article en partageant notre expérience.

Propos recueillis par Marie-Eve Charbonnier

La prise en charge de la fonction communication dans un cabinet d'avocat

Dalloz avocats |

À partir de quelle taille de structure, un cabinet doit-il envisager d'avoir une personne en interne qui s'occupe de la communication ?

Il n'y a pas de règles intangibles pour décider d'avoir une personne en interne qui s'occupe de la communication. Cela va dépendre essentiellement de l'importance qu'accordent les associés à la communication. Cela ne sert à rien d'engager une personne en interne si les avocats ne sont pas prêts à lui accorder du temps pour l'informer des projets du cabinet, participer avec elle au positionnement, l'impliquer dans la mise en œuvre de la stratégie, lui donner les moyens humains (du temps d'associés) et financiers. Certains cabinets pensent qu'en engageant quelqu'un en interne cela va leur faire économiser du temps. C'est un leurre. Une personne en interne va avoir besoin que les avocats s'impliquent à ses côtés.

David Maister le résume bien : « Ce que vous faites du temps consacré à vos dossiers détermine vos revenus actuels, mais ce que vous faites de vos heures non facturables détermine vos revenus futurs ».

Il est clair qu'un cabinet avec moins de cinq associés ne va pas se fixer comme priorité d'engager quelqu'un en interne et optera plus certainement pour l'externalisation de sa communication auprès d'une agence.

Pour les cabinets de taille plus importante, la taille d'une équipe en interne va plus dépendre du nombre de domaines de pratique du cabinet que du nombre de ses associés. Un cabinet très centré sur une pratique ou un secteur aura besoin de beaucoup moins de ressources qu'un cabinet qui se présentera comme « full service ».

Entretien



Florence Henriet

Directrice de la communication et du Business Development du cabinet d'avocats d'affaires international Freshfields de 1990 à 2010, elle est aujourd'hui consultante au sein de sa structure FHP Conseil depuis 2010 où elle conseille ses clients en stratégie, développement, communications interne et externe.