

KNOWLEDGE MANAGEMENT & DROIT

La pratique du Knowledge Management en France dans les Cabinets d'Avocats et Directions Juridiques d'entreprises

Note de synthèse réalisée à partir des résultats de l'enquête 2006 de Juriconnexion

Bénédicte Baudot (Knowledge Management Specialist, Shearman & Sterling LLP) et Agnès Chrissément (Documentaliste juridique, Gide Loyrette Nouel)

Note : Pour des raisons de confidentialité, aucun nom d'entreprises ou de cabinets ayant répondu à cette enquête ne sera communiqué. Les chiffres et pourcentages indiqués ont été calculés à partir de l'échantillon des réponses. Si par votre expérience, vous désirez nuancer ou apporter des réflexions supplémentaires aux résultats présentés ci-dessous, vous êtes vivement invité à prendre contact avec le groupe « Knowledge Management & Droit » de Juriconnexion.

LA NOTION DE KNOWLEDGE MANAGEMENT : DEFINITIONS

Classiquement¹, le concept de Knowledge Management peut s'aborder de différentes manières : par une définition, par la pratique, par son organisation, sa mise en place ou encore dans le détail des moyens qui lui sont consacrés.

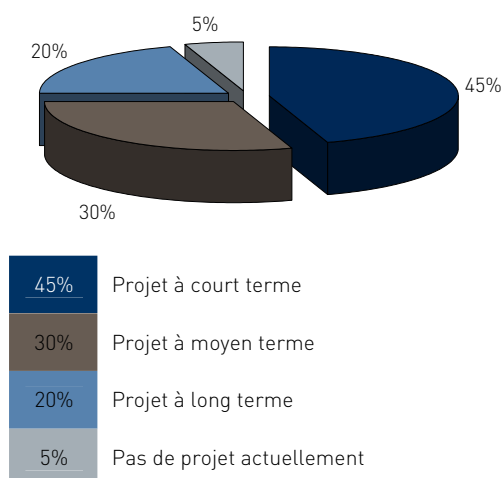
Parmi les définitions proposées, celles qui ont emporté les meilleurs suffrages sont de nature opérationnelle et économique : « Combiner les savoirs et savoir-faire dans les process, produits, organisations, pour créer de la valeur » (38 %) et « Valoriser le capital intellectuel de la firme » (34%).

Les autres significations suggérées, « Apportez-moi l'information dont j'ai besoin, au moment où j'en ai besoin, et si possible sans que j'en fasse la demande » (définition utilitaire) et « Manager le cycle de vie de la connaissance depuis l'émergence d'une idée, formalisation, validation, diffusion, réutilisation, valorisation? » (définition fonctionnelle), n'ont été sélectionnées qu'à, respectivement, 19 et 9%. L'exercice en milieu juridique semble diminuer la pertinence de ces définitions du Knowledge Management qui sont reconnues par ailleurs, dans d'autres secteurs d'activité.

L'APPROCHE DU KNOWLEDGE MANAGEMENT

1. Etat des projets de Knowledge Management

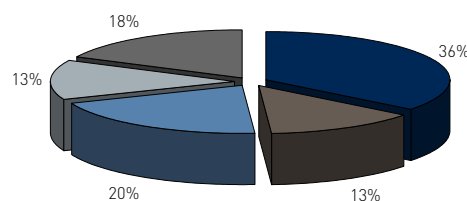
Sur l'ensemble des structures composant l'échantillon des réponses, 45% signalent des projets en cours de développement dont l'échéance se situe à court terme. Seuls 5% déclarent ne pas avoir de projets dans le domaine.



¹ Définitions extraites du *Manuel du Knowledge Management : une approche de 2e génération* / Jean-Yves Prax. - Paris : Dunod, 2003. - XI-477 p. : ill. ; 25 cm. - [Stratégies et management]. Prix de l'Intelligence économique 2003.

2. Activités de Knowledge Management pratiquées

Si vous deviez dresser la liste des activités Knowledge Management de votre entreprise, que recouvrirait-elle ?



36%	Création de bases de données ou systèmes d'information permettant de gérer les savoirs et savoir-faire en différents domaines d'expertise
20%	Création de systèmes de recherche globale de l'information (données accessibles à tous)
18%	Gestion de groupes de travail sur des domaines d'expertise précis et rédaction de synthèses reprenant les connaissances ainsi mises au jour
13%	Création de systèmes de recherche spécifique de l'information (données accessibles à un groupe de spécialistes ciblés)
13%	Mise en relation des personnes par domaines d'expertise ou compétences linguistiques

Les résultats donnés ici sont représentatifs des activités de Knowledge Management cumulant les directions juridiques d'entreprises et les cabinets d'avocats. Plusieurs réponses étaient possibles.

La pratique du Knowledge Management reste fondamentalement orientée vers la création, l'alimentation et la gestion de procédés de stockage de l'information (69% des réponses).

L'animation de groupes de travail ou la mise en relation de détenteurs de compétences restent des pratiques moins courantes. Cette approche qui prend davantage en compte le facteur humain et relationnel de l'échange de connaissances n'est pas (encore ?) véritablement reconnue et répandue (31% des réponses).

D'autres activités spécifiques s'inscrivent dans le périmètre du Knowledge Management au sein de certaines structures :

- **Support technique à la pratique juridique (Practice Support)** : présente essentiellement dans les cabinets d'avocats d'origine américaine, cette activité est consacrée au développement de systèmes et de process dédiés à la conduite d'affaires. Elle se traduit concrètement par la mise en place de systèmes d'information spécialisés pour répondre aux besoins de dossiers particuliers. Cette activité est menée par les PSL (Practice Support Lawyers) ou par les Knowledge Managers.

- Travail intellectuel réalisé sur la production interne du cabinet, afin de lui apporter une nouvelle valeur ajoutée (synthèses, création de modèles). Cette activité est menée par les avocats ou juristes qui se consacrent au Knowledge Management (KML).

- Formation continue des avocats inscrits au tableau de l'ordre. Cette activité s'internalise de plus en plus dans les cabinets. Son organisation est quelquefois confiée aux responsables du Knowledge Management.

3. Raisons de la mise en place d'un système de Knowledge Management

Quelle demande ? Quels besoins ? Quels bénéficiaires ?

Demande

La demande d'outils de Knowledge Management émane de personnes différentes en fonction des structures :

- Avocats ou juristes souhaitant gagner du temps, de l'efficacité, de la fiabilité et de la productivité.
- Knowledge Managers (ou quelquefois service de documentation) suggérant la création de systèmes destinés à donner une valeur ajoutée à l'information produite par la structure.

La finalité des outils de Knowledge Management est de tirer le meilleur parti du savoir-faire interne afin de fournir un travail de qualité toujours croissante.

Dans les cabinets d'avocats, l'affirmation d'une réputation d'excellence par la qualité des consultations délivrées aux clients est une problématique majeure.

Besoins

- Conservation des savoirs et préservation d'un capital intellectuel. Cet aspect est essentiel pour pallier la perte de données due au départ d'avocats.
- Accès au "savoir-faire" interne avec une grande facilité de recherche dans le corpus des documents
- Partage de l'information. Dans les cabinets d'avocats, c'est à la condition expresse que le partage se fasse entre praticiens d'un même domaine juridique ou entre les bureaux ayant des pratiques proches. Cette réserve est due à la spécificité des documents relatifs à un domaine de droit qui seraient inadaptés voire « dangereux » à utiliser dans un autre contexte
- Création d'une « doctrine interne » constituant une valeur ajoutée par rapport à la concurrence
- Identification des compétences de chacun, dans un but de mise en relation d'avocats ou de juristes dans un domaine particulier (langue, pratique juridique spécifique)
- Partage des connaissances et de l'information à l'occasion d'évolutions règlementaires (normes ISO, loi Sarbanes-Oxley, etc.).

Bénéficiaires

Les bénéficiaires des systèmes de Knowledge Management sont les avocats et les juristes.

La particularité des cabinets d'avocats tient à ce que les bénéficiaires indirects des systèmes sont les clients eux-mêmes.

4. Organisation du Knowledge Management

Quelle organisation a été adoptée dans votre structure pour gérer les connaissances et le savoir-faire ?

Il apparaît ici opportun de séparer les résultats émanant des directions juridiques d'entreprises de ceux provenant des cabinets d'avocats.

En se reportant au tableau ci-dessous, nous pouvons remarquer que l'organisation y est exactement inversée :

	Cabinets	Dir. Jur.
Knowledge Management Lawyer (activité menée directement par les juristes)	26%	13%
Knowledge Manager (service spécifiquement dédié au Knowledge Management)	26%	13%
Documentalistes spécialisés au sein du centre de documentation	26%	0%
Adaptation de la structure en place*	11%	37%
Autres**	11%	37%

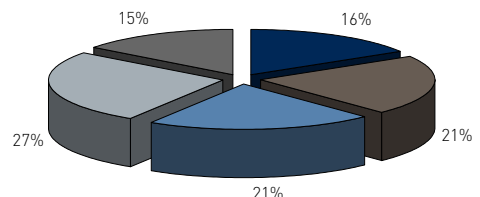
* sous-entend qu'aucun aménagement particulier n'a été réalisé pour introduire l'activité de Knowledge Management.

** il s'agit le plus souvent d'un cumul des différentes fonctions détaillées dans les quatre premières lignes du tableau pour la durée de mise en place des systèmes.

LE CONTENU DES SYSTÈMES & LES PROCESS

5. Données capitalisées et contenu des systèmes

*Quelles données sont capitalisées (ou mériteraient de l'être) par un outil ou un système d'information ?**



27%	Contrats, actes, clauses, modèles
21%	Notes, mémos
21%	Autres (voir liste ci-après)
16%	Mails, courriers
15%	Conclusions, précédents

*Plusieurs réponses étaient possibles.

De même que pour l'organisation du Knowledge Management, une présentation séparée des réponses des cabinets d'avocats et des directions juridiques d'entreprises concernant les données capitalisées est intéressante :

	Cabinets d'avocats		Direct. Jur.
Mails, courriers	13%	<	24%
Notes, mémos	23%	>	19%
Conclusions, précédents	24%	>	14%
Contrats, actes, clauses, modèles	27%	>	24%
Autres (voir liste ci-après)	19%	<	13%

Les modèles de contrats, les actes et les clauses sont intégrés en priorité dans des systèmes de Knowledge Management. Cela dénote un souci de conserver trace écrite du savoir et du savoir-faire pour en tirer une valeur ajoutée et garantir un travail de qualité toujours croissante.

D'autres éléments sont également intégrés dans les systèmes* :

Consultations juridiques, supports de formation, produits documentaires, dossiers thématiques mis à jour, retours d'expérience, comptes-rendus de participation à des groupes de travail externes, mise en relation de personnes en interne (en fonction d'un profil de compétence), coordonnées de contacts externes.

Dans les directions juridiques, les décisions de justice dont l'entreprise est partie y trouveront également leur place, accompagnées de leurs commentaires.

* Certains de ces contenus sont traditionnellement davantage gérés par les services de documentation.

6. Spécificités du Knowledge Management juridique

Le Knowledge Management juridique présente des caractéristiques qui dérivent directement et simultanément de la pratique effective du droit et de la culture juridique. Elles sont les suivantes :

- Les affaires juridiques sont confidentielles par nature.
- Le droit est une science en constante évolution. Une information non mise à jour est rapidement obsolète.
- La qualité du savoir-faire interne est potentiellement une des sources de la réputation d'un cabinet d'avocats.
- La science juridique se décline en différents domaines de pratique.
- La pratique juridique est particulièrement gourmande en temps de travail.
- L'échange d'informations et le partage des savoirs sont culturellement peu répandus dans le milieu juridique.
- Le droit se pratique souvent dans des structures internationales. Les problématiques liées à la multiplicité de langues et de cultures sont donc inhérentes à la pratique du Knowledge Management.

7. Circuit des documents et de l'information

Des procédures de récupération des données pour alimenter les systèmes ont été mises en place dans 84% des structures ayant répondu à l'enquête. Elles permettent de donner une fonction précise à tous les acteurs de la chaîne du Knowledge Management. Ces procédures sont nécessaires à la pérennité de tout système.

L'alimentation des systèmes peut s'effectuer selon divers degrés de contrainte pour le juriste ou l'avocat :

- transmission obligatoire de l'information,
- volontariat total,
- solutions intermédiaires plus souples (conjugaison entre obligation et volontariat, coopération avec le service de documentation, création d'un comité de rédaction, etc.).

La qualité de la procédure de transmission et de récupération des données semble être déterminante dans la réussite ou non d'un projet de Knowledge Management. Elle est la principale cause de fonctionnement au ralenti ou d'échec de mise en place des systèmes.

La validation de l'information, bien que considérée comme essentielle, n'est prévue et effective que dans 42% des cas.

Trois problématiques récurrentes

Durée de vie et fiabilité de l'information

Nécessité d'estampiller les informations d'un statut précis (« information validée », « document final », « statut définitif », « document de travail », « draft », « archive », par exemple).

Critères de détermination de la fiabilité de l'information

Il existe des critères objectifs ou subjectifs de validité d'une information.

Un document traitant d'un sujet ayant connu des évolutions réglementaires ou légales récentes présente par exemple de grands risques d'obsolescence.

Responsabilité de l'édition et de la validation de l'information

Seuls les avocats et les juristes, ou des spécialistes de l'information avec une double compétence juridique, peuvent valider la pertinence d'une information à un instant donné.

Pour assurer la pérennité et la qualité d'un système, il est absolument indispensable qu'avocats et juristes prennent le temps et la responsabilité d'en contrôler le contenu régulièrement.

8. Sensibilité et sécurité des données

Les affaires juridiques étant confidentielles par nature, les données contenues dans les systèmes de Knowledge Management présentent en général un degré de sensibilité élevé.

Tous les praticiens du Knowledge Management, qu'ils soient *Knowledge managers*, avocats, juristes ou documentalistes, sont conscients des problématiques liées à cette confidentialité, et des implications qui en découlent.

89% considèrent très sérieusement les obligations liées au droit de la propriété intellectuelle sur les systèmes qu'ils gèrent (droits d'auteurs, droit des bases de données...).

68% des personnes ayant répondu à cette question estiment ne pas être totalement à jour quant à leurs compétences sur ces deux sujets.

9. Soutien des associés et dirigeants

Les responsables du Knowledge Management des structures interrogées ont, dans leur grande majorité, estimé être soutenus par leurs associés et dirigeants. Ce soutien est unanimement considéré comme indispensable au succès des projets initiés.

Généralement les phases de projets sont porteuses et aboutissent. En revanche on décèle un tarissement du soutien des associés et dirigeants dès qu'un système fait son entrée en phase de « vie active » ou de pérennité. Dès lors que le bon fonctionnement d'un outil au quotidien exige un suivi régulier, la courbe de soutien chute fréquemment.

Entre manque de temps à consacrer au partage de l'information et tarissement de l'intérêt sur le long terme, les systèmes de Knowledge Management font souvent les frais d'une perte d'enthousiasme. Les obstacles sur la durée rencontrés par les personnes impliquées dans ces projets sont de plusieurs ordres : manque de temps, défaut de compréhension de l'intérêt des systèmes, réticence à partager l'information, difficulté à préserver la fiabilité de l'information, problème de facturation (à qui facture-t-on le Knowledge Management ?), divergence d'avis sur le choix des systèmes et des procédures, réticence à utiliser des outils informatiques à la place des outils « papier ».

Le soutien sur le long terme des associés et dirigeants assure la pérennité et porte à maturité le système en le rendant à la fois utile et indispensable.

En l'absence de ce soutien, le Knowledge Management se commue en développement de projets successifs qui ne parviennent jamais à maturité. La prise en compte des relations humaines est donc très largement indispensable et constitue la condition *sine qua non* de la réussite d'un projet.

10. Retours sur le bénéfice tiré de l'utilisation des systèmes

Avez-vous des retours de la part de vos utilisateurs sur les bénéfices qu'ils tirent du Knowledge Management ?

Les avocats et juristes semblent ne donner que peu de retours sur les bénéfices qu'ils tirent de l'utilisation des systèmes de Knowledge Management.

Pour pallier la difficulté à obtenir ces informations, les *Knowledge Managers* devront alors beaucoup communiquer avec les utilisateurs de ces outils, notamment par le biais d'échanges informels. Ils obtiendront alors plus facilement les retours d'expérience escomptés. Les informations ainsi obtenues leur permettront de faire évoluer les systèmes en fonction des besoins exprimés.

Il est à noter que l'implication d'avocats ou de juristes (KML, PSL, etc.) dans l'élaboration des systèmes de Knowledge Management et les procédures de transmission de l'information semble favoriser le retour des utilisateurs : un praticien du droit s'adressera plus facilement à un *alter ego* qui connaît son domaine de compétences.

11. Arguments en faveur du Knowledge Management

Quels arguments pourriez-vous soutenir pour valoriser un projet de Knowledge Management ?

Arguments portant sur la qualité du travail délivré aux clients : gain de fiabilité et de réactivité, meilleure cohérence des contenus transmis aux clients par différents avocats d'une même équipe, avantage compétitif généré par le fait de disposer d'une doctrine interne que les concurrents n'ont pas.

Arguments portant sur la création de valeur en s'appuyant sur l'intelligence collective : rationalisation du travail individuel réalisé par les avocats et les juristes en vue d'un savoir collectif, création d'une communauté de pratique, mise en valeur du travail intellectuel réalisé en interne, sauvegarde du savoir pour éviter que le départ d'un avocat ou d'un juriste n'implique la perte de ses compétences développées par et pour la structure.

Arguments portant sur l'organisation, les process et les coûts : gain de temps, gain de réactivité, amélioration du *Risk Management*, gain d'argent, éventuelle réorganisation bénéfique des effectifs par une meilleure utilisation des compétences de chacun.

12. Calcul du Retour sur Investissement (ROI)

Dans le secteur juridique actuellement, le calcul du retour sur investissement des projets de Knowledge Management semble rare. Seules 26% des structures semblent en faire une véritable préoccupation.

Parmi ces réponses positives obtenues, 75% émanent des directions juridiques d'entreprises. Les cabinets d'avocats se préoccupent également de cette problématique, mais sans avoir pour le moment trouvé le moyen idéal quant au chiffrage réel et à la facturation du Knowledge Management, d'où leur réponse négative dans la majorité des cas.

Il s'agit là d'une question d'actualité encore très ouverte et qui suscite une intense réflexion au sein des structures.

13. Outils utilisés et solutions techniques

La nécessité de l'installation d'un outil informatique pour gérer les données du Knowledge Management et les organiser est évidente.

En fonction du type de structure, le choix s'opère entre des produits vendus par des éditeurs de logiciels ou des systèmes élaborés et développés en interne. Ces derniers sont souvent préférés pour des raisons de confidentialité et de souplesse d'adaptation aux besoins des avocats et juristes.

L'utilisation des logiciels libres est très faible.

Le tableau suivant permet de voir comment sont répartis les types d'outils utilisés :

	OUI	NON	N/A
Produits disponibles sur le marché	63%	32%	5%
Produits développés en interne pour répondre à des besoins spécifiques	89%	11%	-
Produits libres (Open Access)	16%	84%	-

Il apparaît donc que les directions juridiques d'entreprises utilisent d'une manière générale des produits disponibles sur le marché, ainsi que quelques plus rares produits développés en interne (souvent à partir de logiciels « propriétaires » comme MS Access). Tous les cabinets d'avocats ayant répondu à l'enquête développent, pour leur part, l'intégralité de leurs systèmes de Knowledge Management en interne. Il est à noter que très peu de ces cabinets d'avocats ont souhaité ajouter des commentaires sur ces questions d'ordre technique.

Les relations entre les services informatiques et les praticiens du Knowledge Management.

La question de la balance idéale dans le processus de décision entre les spécialistes de l'information et les services informatiques a été soulevée à plusieurs reprises :

une meilleure prise en compte des cahiers des charges établis par les principales personnes concernées semble être la condition *sine qua non* du bon fonctionnement d'un projet de Knowledge Management. La forte présence du service Informatique dans le processus décisionnel est nécessaire pour les considérations techniques, mais doit s'accompagner idéalement d'une collaboration parfaite avec les praticiens du Knowledge Management (Knowledge Manager, KML, PSL, KMA, documentalistes...).

La synthèse présentée ici constitue l'analyse des résultats de l'enquête « Knowledge Management 2006 », menée par le groupe de travail « Knowledge Management & Droit » de Juriconnexion.

Une future publication mise à jour est prévue dans les mois à venir, dans laquelle pourront être insérés vos nuances et commentaires. Merci de nous adresser vos remarques, et si vous le souhaitez votre participation à cette enquête.

Le formulaire de l'enquête est disponible sur le site web de Juriconnexion : <http://www.juriconnexion.fr>

Bénédicte Baudot : benedicte.baudot@shearman.com

Agnès Chrissement : chrissement@qide.com