

**Penser la gestion documentaire pour la direction  
juridique d'une grande entreprise : assurer l'efficacité  
d'aujourd'hui et garantir les risques de demain**

Magali Thomas

► **To cite this version:**

Magali Thomas. Penser la gestion documentaire pour la direction juridique d'une grande entreprise : assurer l'efficacité d'aujourd'hui et garantir les risques de demain. domain\_shs.info.docu. 2011. mem\_00679913

**HAL Id: mem\_00679913**

**[https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00679913](https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679913)**

Submitted on 16 Mar 2012

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET METIERS

Ecole Management et Société-Département CITS

INTD

MEMOIRE pour obtenir le  
Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD  
niveau I

Présenté et soutenu par

Magali Thomas

le 15 novembre 2011

Penser la gestion documentaire pour la direction  
juridique d'une grande entreprise :  
Assurer l'efficacité d'aujourd'hui et garantir les risques de  
demain

Jury  
Marie-Anne Chabin, Consultante experte, Archive 17, PAST CNAM  
Emma Povic, Juriste compliance

Promotion XLI

*A mes parents.*

# Remerciements

Que soient chaleureusement remerciés ceux qui m'ont accompagnée dans cette aventure du mémoire en particulier, de l'INTD en général.

Marie-Anne Chabin, pour sa disponibilité et ses conseils qui ont nourri et guidé ma réflexion, ainsi que toute l'équipe de l'INTD pour cette année riche et intense en tout point.

La directrice et tous les membres de la Direction juridique de mon lieu de stage, pour leur confiance, leur accueil, les expériences partagées et le temps qu'ils ont bien voulu consacrer à répondre à mes questions quotidiennes.

Mes proches et amis, pour leurs bons conseils, leur soutien, leur compréhension et leur patience sans borne tout au long de cette année, Julie, Frédérique, Martine, Anne Sophie, Audrey, Eve, Sophie et Guillaume.

Enfin une pensée toute particulière pour Virginie et Sandrine, et ma gratitude à Carole.

## Notice

THOMAS Magali. Penser la gestion documentaire pour la direction juridique d'une grande entreprise : Assurer l'efficacité d'aujourd'hui et garantir les risques de demain. 2011. 86 p. Mémoire pour le titre professionnel de niveau 1, INTD-CNAM.

**Résumé** : Au sein des grandes entreprises, la gestion des risques et de la conformité sont de plus en plus au cœur des préoccupations des juristes comme des professionnels de l'information. L'analyse des besoins des juristes en matière de gestion documentaire, à partir de celles de l'activité et des missions d'une direction juridique par le prisme de l'information, révèle qu'une démarche de *records management* peut répondre, de par ses caractéristiques et ses objectifs, à une bonne partie de ces besoins. Au-delà des bénéfices tirés pour sa propre direction, le juriste peut aussi être acteur du *records management* pour l'entreprise aux côtés du professionnel de l'information.

**Descripteurs** : Archivage, Analyse de besoins, Conformité, Contrat, Document juridique, Entreprise, Fonction information, Gestion de documents, Gestion de risque, Juriste, Politique d'archivage, Records Management.

# Table des matières

Table des matières .....	5
Liste des tableaux .....	9
Liste des figures .....	10
Avertissement .....	11
Introduction .....	12
<b>Première partie Direction juridique et gestion de l'information : Eléments de contexte .....</b>	<b>16</b>
1 Missions et organisation de la Direction juridique .....	17
1.1 Directions juridiques : quelle place dans les grandes entreprises ? .....	17
1.2 Les cabinets d'avocats d'affaires, partenaires de la DJ .....	18
1.3 Missions définies par le cadre du Contrôle interne Industrie C (confidentiel) .....	19
2 Définition du périmètre documentaire de la DJ d'Industrie C .....	20
2.1 Méthode et cadre .....	20
2.2 Typologie des documents d'activité de la DJ et usage par opération .....	21
2.3 Cadre légal pour la conservation des documents en entreprise .....	25
3 La fonction « Gestion de l'information » à la DJ d'Industrie C: histoire d'une (quasi) disparition (confidentiel) 28	
3.1 Contexte à l'échelle de l'entreprise (hors documentation technique et information financière) .....	28
3.1.1 Documentation externe .....	28
3.1.2 Gestion des documents produits dans le cadre de l'activité .....	28
3.1.3 Archivage .....	28
3.1.4 Intranet .....	28
3.2 Etat des lieux un an après rupture à la DJ .....	28
3.3 Problématiques déjà soulevées, audits déjà réalisés .....	29
<b>Deuxième partie Mettre l'activité des juristes au cœur de l'organisation du système d'information .....</b>	<b>31</b>
4 Observations et enquêtes : méthodes utilisées .....	33
4.1 Identifier les processus représentatifs dans l'activité: exemple .....	33
4.2 Lire : Les contrats, matière première de l'activité des juristes d'entreprise .....	34

4.3	Observer : Trouver les sujets documentaires dans la pratique du métier de juriste.....	35
4.3.1	Exemple 1 : Renégociation d'un contrat arrivant à échéance.....	35
4.3.2	Exemple 2 : Besoin d'indicateurs quantitatifs dans le cadre d'un contentieux .....	35
4.3.3	Exemple 3 : Demande d'audit d'une BU sur ses contrats .....	36
4.4	Interroger : Entretiens formels et discussions quotidiennes.....	36
5	Pratiques informationnelles des professionnels du droit.....	38
5.1	Notions générales .....	38
5.2	Observations des pratiques informationnelles des juristes de la DJ (confidentiel) .....	38
5.2.1	Sur la recherche d'informations .....	38
5.2.2	Sur la gestion et l'archivage des documents produits.....	38
5.2.3	Sur l'utilisation des outils .....	39
5.3	Perception de la fonction de gestionnaire de l'information à la DJ .....	39
6	Besoins et bénéfices attendus par la DJ d'une réorganisation du système d'information .....	40
6.1	Une priorité pour tous : Faciliter et clarifier l'accès à l'information.....	40
6.1.1	Accéder à l'information utile au bon moment.....	40
6.1.2	Capitaliser les dossiers pour gagner en efficacité sur des cas similaires .....	40
6.2	Un besoin pour une partie de l'équipe : Appliquer des procédures pour cadrer la gestion documentaire au quotidien.....	40
6.3	Un risque connu mais non maîtrisé : Garantir la sécurité des originaux entre la DJ et les BU	41
6.4	Un besoin latent : Définir les « responsabilités documentaires ».....	41
Troisième partie Mise en place et test d'actions locales pour appuyer une réflexion globale .....		42
7	Ce que peut apporter le <i>records management</i> (RM) à la DJ et à l'entreprise.....	43
7.1	Définitions et objectifs du RM.....	43
7.1.1	La notion de cycle de vie.....	44
7.1.2	L'aspect légal du RM .....	44
7.1.3	Ce qui fait preuve .....	45
7.2	Un problème de décideurs lié à la gestion des risques .....	47
7.2.1	Jurisprudence.....	48
7.3	Mise en œuvre et outils du RM .....	49
7.4	Records Management et <i>compliance</i> : quels liens ? .....	51
7.4.1	<i>Compliance</i> : définition.....	51
7.4.2	L'activité au cœur de toute chose via les processus.....	52
7.4.3	Nécessité de convaincre managers et utilisateurs.....	53
7.5	Bénéfices envisageables .....	54
7.5.1	Sur la sécurité de l'information .....	54

7.5.2	Sur l'accès à l'information .....	55
7.5.3	Sur le suivi de l'activité.....	55
7.5.4	Sur l'aspect qualité/audit .....	55
7.6	Un programme de RM déjà en place dans l'entreprise pour la partie américaine de l'équipe, Industrie C USA. ....	56
8	Sensibiliser les utilisateurs à leur « responsabilité documentaire » quotidienne : tests de procédures à la DJ .....	57
8.1	Etablir des règles de gestion documentaire .....	57
8.1.1	Principes généraux .....	57
8.1.2	Référentiel de conservation .....	57
8.1.3	Gestion des courriels .....	58
8.2	Encadrer l'utilisation du serveur commun de fichiers.....	59
8.2.1	Elaboration d'un plan de classement basé sur l'activité de la DJ.....	59
8.2.2	Tests à partir des contrats scannés présents sur le serveur (renommage et classement).....	59
8.3	Organiser l'envoi des boîtes chez le prestataire archives (stockage uniquement) .....	60
8.3.1	Elaboration de la procédure DJ en adaptant la procédure groupe .....	60
8.3.2	Mise à disposition d'outils pour l'envoi et la recherche .....	60
8.3.3	Tests d'envoi et de recherche.....	60
9	Répondre aux attentes concernant l'information externe, partie visible de l'iceberg.....	61
9.1	Inventaire, désherbage et reclassement de la bibliothèque .....	61
9.2	Gestion des abonnements à partir de l'existant .....	61
9.3	Etude et propositions pour un accès en ligne à une formule spécialisée de documentation juridique.....	61
10	Regrouper les procédures et informations dans un vade-mecum pour une vision d'ensemble par l'utilisateur de la problématique documentaire .....	63
Quatrième partie Pistes d'organisation .....		64
11	Scénario « a minima » - Gérer l'urgence de la situation à la DJ : Assurer les risques qui relèvent directement de sa responsabilité documentaire, s'organiser pour améliorer le travail quotidien des juristes .....	65
11.1	A court terme.....	65
Assainir la gestion quotidienne à l'aide d'outils basiques inspirés du RM et sensibiliser les utilisateurs aux bonnes pratiques.....		65
11.2	A long terme.....	65
11.2.1	Répertorier puis reprendre l'existant en établissant des priorités .....	65
11.2.2	Repenser les outils et leur complémentarité .....	66
11.3	Avantages et points de vigilance .....	66



12	Scénario « ambitieux » - Prendre le temps de réfléchir à l'échelle de l'entreprise : Insérer la DJ dans une démarche de RM globale avec le soutien des dirigeants .....	68
12.1	Rechercher et associer les partenaires, constituer un groupe de travail .....	68
12.2	Analyser les bénéfices pour l'entreprise .....	68
12.3	Rôle envisageable de la DJ dans la démarche projet RM.....	69
12.4	Avantages et points de vigilance .....	69
	Conclusion.....	71
	Bibliographie .....	74
	Présentation .....	75
1.	Gestion des documents, archivage en entreprise et <i>Records Management</i> .....	76
2.	Preuve : aspects législatifs et jurisprudences .....	80
3.	Gouvernance, Risque, <i>Compliance</i> .....	81
4.	Droit des affaires/Professionnels du droit .....	84
5.	Gestion de projet .....	85
	Glossaire .....	86

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Principales missions de la DJ par pôle (Confidentiel).....	19
Tableau 2 : Typologie des documents d'activité de la DJ.....	25
Tableau 3 : Textes légaux encadrant la conservation des documents en entreprise (liste non exhaustive) .....	26
Tableau 4 : Evolution des dysfonctionnements identifiés en matière d'administration des contrats à la DJ (confidentiel). .....	29

## Liste des figures

Figure 1 : Schéma du processus de rédaction d'un contrat .....	33
Figure 2 : Relations théoriques entre processus, RM et <i>compliance</i> .....	52

# Avertissement

Les renvois à la bibliographie sont mentionnés sous la forme (numéro du document dans la bibliographie, NOM de l'auteur, page concernée le cas échéant).

Les mots suivis d'un astérisque sont définis dans le glossaire, p. 84.

Les mots et expressions en langues étrangères sont en italique.

Pour des raisons de confidentialité, le terrain a été renommé Industrie C, les annexes initialement intégrées ont été retirées ainsi que certaines parties du texte, indiquées par la mention « confidentiel ».

# Introduction

Dix ans après les affaires de type Enron et Arthur Andersen<sup>1</sup>, les grandes entreprises sont toujours aux prises avec une problématique informationnelle articulée autour de trois points : le respect de la loi et l'anticipation des risques liés, l'utilisation adéquate des technologies en constante évolution, et l'accroissement permanent du volume d'informations produit (et reçu), quel qu'en soit le support [10, CHABIN, p. 9].

La loi Sarbanes-Oxley (loi SOX)<sup>2</sup>, suite aux scandales déclenchés par ces affaires, vient encadrer aux Etats-Unis depuis 2002 la gestion de l'information financière accompagnée de normes comptables contraignantes<sup>3</sup>, suivie en France en 2003 par la loi de sécurité financière<sup>4</sup> (LSF ou Loi Mer). En dehors de cette information financière et de la documentation technique, le cadre de gestion des documents de l'entreprise au sens large est quant à lui difficile à cerner alors qu'ils sont créés et modifiés, validés, déplacés et stockés, tant bien que mal, au quotidien. Les documents, supports de l'information, sont pourtant les témoins de l'activité de l'entreprise, sa substance dans certains cas, et font foi devant le juge quand c'est nécessaire. La maîtrise de leur gestion peut alors être un atout considérable, pour le présent comme pour le futur. Comme l'affirme Jean-Laurent Santoni, Directeur du Développement des activités d'ingénierie, de maîtrise et de management des risques chez l'assureur Gras-Savoie et juriste d'expérience, « on ne connaît la valeur de l'information que quand elle nous manque »<sup>5</sup>.

Dans un contexte mondial de plus en plus concurrentiel et aux exigences réglementaires de plus en plus nombreuses, les grandes entreprises comptent alors, entre autres, sur leurs directions juridiques pour anticiper les risques, leur faire face et maintenir leur développement économique. Si la compétence de ces entités est reconnue en matière de règlement des contentieux, gestion des affaires de concurrence, anticipation et traitement des risques environnementaux, commerciaux, financiers, elle demeure parfois insoupçonnée

---

1 Pour un résumé de l'affaire, le lecteur pourra consulter le dossier d'Alain Fernandez, L'affaire Enron [en ligne]. Piloter.org. [consulté le 19 septembre 2011].  
<<http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/enron.htm>>

2 Pour connaître les grandes dispositions de la loi SOX, loi extra territoriale qui concerne toutes les entreprises américaines, le lecteur pourra consulter le dossier d'Alain Fernandez, La loi Sarbanes-Oxley [en ligne]. Piloter.org. [consulté le 19 septembre 2011]. <<http://www.piloter.org/gouvernance-entreprise/sarbanes-oxley.htm>>

3 Normes IAS (*International Accounting standard*) et IFRS (*International Financial Reporting Standard*)

4 Cette loi s'applique à toutes les sociétés anonymes ainsi qu'aux sociétés faisant appel à l'épargne publique, à partir de l'exercice comptable 2003. Texte disponible sur Legifrance [consulté le 14 septembre 2011]:

<<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000428977>>

5 Propos recueillis lors de la conférence « A la découverte de la GRC (*governance, risk & compliance*) ou comment associer gouvernance de l'information, risques et conformité », Fedisa, Ecole des Mines, Paris, 23 juin 2011.

pour ce qui concerne la gestion des risques informationnels. Il semble pourtant, de par l'essence du métier de juriste et les types de documents gérés par une direction juridique, que celles-ci puissent fortement aider leurs entreprises à gérer les problématiques informationnelle et documentaire, à condition d'en connaître les enjeux, et en premier lieu ceux qui la concernent directement.

Il s'agit alors de réfléchir à une organisation efficace du système d'information d'une direction juridique (DJ) de grande entreprise, à l'échelle du département mais aussi dans son intégration à l'échelle de l'entreprise. Sur le terrain d'application de cette réflexion, la direction juridique d'une grande industrie de la chimie, la volonté managériale qui est à l'origine de la demande de réorganisation en interne du système d'information avait pour objectif prioritaire de rendre les documents plus accessibles aux collaborateurs, dans un contexte dépourvu de gestionnaire de l'information. La dimension de risque, notamment pour ce qui concerne la gestion des contrats qui engagent l'entreprise, ne peut toutefois être ignorée ni passée au second plan. Cette réflexion, dont la portée va donc au-delà de la direction juridique seule, est située en amont de toute décision hiérarchique quant à la réorganisation du système documentaire.

Efficacité, gestion des risques, conformité aux normes, prise en compte de l'activité, toutes ces notions font appel, pour le professionnel de l'information, au *records management*. Issue du monde anglo-saxon, cette pratique d'organisation et de gestion documentaire concerne l'entreprise dans son ensemble. Elle est définie par la norme ISO 15489 et concerne les « documents créés, reçus et préservés à titre de preuve et d'information par une personne physique ou morale dans l'exercice de ses obligations légales ou la conduite de son activité » (22, ISO 15489-1, p.3). La décision de mise en place d'une démarche de *records management* requiert cependant une analyse préalable des besoins et bénéfices potentiels pour la structure concernée.

La première partie analysera la position et les missions de la Direction juridique dans leur lien avec la gestion de l'information. Celle-ci sera entendue dans son sens documentaire (traitement de l'information externe, gestion des documents liés à l'activité, archivage et accès à l'information), et non pas informatique (architecture logicielle et sécurité technique).

La seconde partie présentera, à partir de l'observation de l'activité et des pratiques informationnelles des juristes, les besoins identifiés et les bénéfices attendus d'une réorganisation de la gestion documentaire.

La troisième partie étudiera dans quelle mesure la démarche de *records management* peut apporter ces bénéfices au niveau de la DJ et par quelles compétences cette dernière peut en être actrice à l'échelle de l'entreprise.

Enfin, la quatrième partie proposera deux pistes organisationnelles.



## **Première partie**

### **Direction juridique et gestion de l'information : Eléments de contexte**

# 1 Missions et organisation de la Direction juridique

## **1.1 Directions juridiques : quelle place dans les grandes entreprises ?**

La majorité des grandes entreprises ont une direction juridique. Il n'y a cependant pas d'organisation type. Très liée à la nature de l'activité de l'entreprise, l'organisation d'une direction juridique dépend de plusieurs critères que sont notamment la taille de l'entreprise, le positionnement de la direction juridique dans l'organigramme et donc son rattachement hiérarchique, les modes opérationnels choisis et les droits appliqués (53, GUILLOT).

En 2010, 46% des directeurs juridiques sont rattachés soit au président, soit au directeur général de l'entreprise (38, ERNST&YOUNG), et l'on observe en règle générale que « plus le chiffre d'affaire est élevé, plus la proximité de la fonction juridique avec le pouvoir de décision stratégique est importante » (56, ROQUILLY, pp.6-7).

Dans les vingt dernières années, sous l'influence grandissante des pays anglo-saxons due à la mondialisation, le métier de juriste d'entreprise a évolué. L'image du professionnel en charge du recouvrement et du contentieux est dépassée au profit d'une perception plus stratégique de la fonction (50, COHEN). En effet, le juriste peut aujourd'hui être considéré comme un véritable avocat interne ou bien comme un intermédiaire entre les opérationnels et les conseils extérieurs, ou encore un peu des deux selon les cas. Certaines entreprises demandent à leurs juristes de traiter complètement les affaires. Les rôles et missions confiés à la direction juridique varient d'une structure à l'autre. Toutefois, la tendance observée penche de plus en plus vers un rôle de conseil interne auprès des opérationnels, notamment en phase amont des projets. Le juriste fixe également des règles, met en place des processus qui peuvent constituer un cadre interne (52, DELANNOY).

Grâce à ce repositionnement de la fonction juridique, de nouveaux segments d'intervention s'ouvrent et introduisent de nouveaux enjeux. L'intégration des juristes à la stratégie de l'entreprise, leur participation à la création de valeur et leur rôle pour la conformité sont croissants (56, ROQUILLY, p 8.)<sup>6</sup>.

A l'extérieur de l'entreprise, cela peut se traduire, par exemple, par une contribution à des actions de lobbying : le juriste est informé des enjeux liés à l'activité de l'entreprise et peut

---

<sup>6</sup> Ce qui n'est pas sans rappeler, par ailleurs, les enjeux d'un repositionnement des professionnels de l'information au sein des entreprises.

veiller à l'opportunité des textes réglementaires et normes qui seront imposés aux opérationnels par l'extérieur (51, COHEN).

En interne, les juristes sont de plus en plus impliqués dans les programmes de conformité (38, ERNST&YOUNG) et sont à la fois rédacteurs et garants de l'adéquation à l'activité de ce droit interne et flexible créé par l'entreprise elle-même (appelé « *soft law* », ou « droit mou »).

Enfin la gestion du risque devient une composante clé de la fonction juridique au sein des entreprises, avancée logique mais difficile vers une position plus stratégique (38, ERNST&YOUNG).

La direction juridique, quelle que soit son organisation, est donc au plus près de l'activité de l'entreprise. Elle partage ses projets et s'inscrit dans sa stratégie de développement. A ce titre et grâce à ses compétences en évolution en matière de conformité et de gestion des risques, elle peut être concernée et utile dans le traitement des problématiques informationnelles.

## **1.2 Les cabinets d'avocats d'affaires, partenaires de la DJ**

Avocat d'affaires et juriste d'entreprise sont deux métiers très liés et complémentaires. Environ 20% des juristes d'entreprises sont d'anciens avocats (51, COHEN) et de nombreux élèves avocats choisissent d'effectuer leur stage « PPI » (Projet pédagogique individuel), complément obligatoire du stage en cabinet, dans une direction juridique.

Les cabinets d'avocats d'affaires sont d'importants collaborateurs pour les directions juridiques. Sollicités par celles-ci pour leur conseil et leur expertise, ils peuvent également intervenir dans la formation des juristes (par exemple en proposant des formations dans le cadre du Droit Individuel à la Formation). En effet, les directeurs juridiques optent de plus en plus, dans un souci de rentabilité, pour un forfait correspondant à la valeur ajoutée pour l'entreprise de la prestation globale fournie plutôt que pour la classique facturation horaire (54, MELOT). Le choix d'un cabinet d'affaires par une direction juridique est donc un choix stratégique.

La gestion de l'information tient une bonne place dans ces prestations, que ce soit pour l'accès aux dossiers et leur archivage ou pour l'accès à l'information externe. Pour les directions juridiques clientes, faire appel aux cabinets d'avocats permet aussi d'une certaine façon d'externaliser une partie de la gestion de l'information sur des affaires précises. Au-

delà des règles déontologiques de la profession, l'avocat est en effet soumis à l'obligation légale<sup>7</sup> de restituer à son client, à la clôture de l'affaire ou en cas de changement de cabinet, tous les originaux, documents fournis et officiels produits (55, MENARD). D'autre part, l'information juridique externe est centrale dans l'activité de l'avocat. Les cabinets d'affaires sont donc souvent pourvus d'un service équipé en professionnels de l'information, avec un fonds spécialisés et des abonnements aux bases de données juridiques<sup>8</sup>. Ils ont les moyens d'assurer une veille ciblée qu'ils diffusent à leurs clients en fonction des affaires en cours. Il n'est alors plus, ou presque plus nécessaire pour ce dernier de disposer d'une gamme étendue de ressources documentaires externes au sein même de sa structure.

### **1.3 Missions définies par le cadre du Contrôle interne Industrie C**

Confidentiel

Tableau 1 : Principales missions de la DJ par pôle (Confidentiel)

---

<sup>7</sup> Décret n°2005-790 du 12 juillet 2005 relatif aux règles de déontologie de la profession d'avocat, article 14. Légifrance [en ligne]. Version consolidée au 14 décembre 2009. [consulté le 21 septembre 2011].

<<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000633327&fastPos=1&fastReqId=1426216704&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte>>

<sup>8</sup> Pour un exemple détaillé et chiffré, le lecteur pourra consulter le compte-rendu de visite de la bibliothèque du cabinet parisien Latham and Watkins, publiée sur le site de l'ABDS le 16 mars 2006. [consulté le 21 septembre 2011]

<[http://www.adbs.fr/visite-de-la-bibliotheque-du-cabinet-latham-watkins-52145.htm?RH=JUR\\_Visit](http://www.adbs.fr/visite-de-la-bibliotheque-du-cabinet-latham-watkins-52145.htm?RH=JUR_Visit)>

## 2 Définition du périmètre documentaire de la DJ d'Industrie C

---

### 2.1 Méthode et cadre

Il s'agit de délimiter le périmètre documentaire de la DJ en partant de l'observation de son activité, des missions définies par le cadre du Contrôle interne puis en croisant des typologies générales existantes (12, COLLECTIF, supplément) avec les documents présents sur le terrain (quel que soit leur support). La typologie sera présentée par pôle et par opération, dans l'optique de cerner l'ensemble des documents qui relèvent de la responsabilité de la DJ, résultent de son activité, ainsi que ceux qui peuvent lui servir à se défendre ou se justifier (en cas d'audit ou de contentieux par exemple), incluant des documents reçus. L'unité documentaire centrale, détachée du support, du volume et de l'emplacement physique des documents, sera le dossier considéré comme « ensemble psychologique » (9, CHABIN, p. 165) dont la création et la fermeture sont régies par la mise en œuvre et la fin d'une opération, unité d'activité de la DJ. Chaque type d'opération répertorié donne lieu à un ou plusieurs dossiers comprenant des types de documents d'activité liés, parfois organisés en sous-dossiers. Précisons que les opérations qui relèvent du champ fiscal, de l'information financière et de la propriété industrielle ne sont pas gérées par la DJ mais par des départements dédiés. Les documents associés n'apparaissent donc pas dans l'analyse suivante. La documentation générale courante des juristes (articles de presse, notes internes, mémos) est de fait également exclue.

Le tableau suivant livre le résultat de cette analyse intellectuelle du périmètre documentaire de la DJ d'Industrie C. Le classement par opérations, possiblement récurrentes d'une DJ à l'autre, permettrait cependant d'utiliser tout ou partie de cette typologie pour la DJ d'une autre organisation au type d'activité proche de celui d'Industrie C.

## 2.2 Typologie des documents d'activité de la DJ

Pôle	Type d'opération (processus)	Type de dossier généré
		Principaux types de document contenus
Affaires-Contrats par BU	<b>Elaboration et conclusion de Contrat</b>  <b>Ex : Fourniture (Supply), Façonnage (Tolling), Biens et services, Accords de confidentialité (NDA<sup>9</sup>), Lette d'intention (MOU<sup>10</sup> ou LOI<sup>11</sup>), Achat ou vente de produit.</b>	<b>Dossier Affaire (au nom du co-contractant ou client)</b>
		Tout document précédant la conclusion du contrat ( <i>draft*</i> , <i>mark-up*</i> ), toutes pièces échangées dans le cadre des pourparlers ; le contrat et ses annexes ; les éventuels avenants au contrat
	<b>M&amp;A Cession/acquisition</b>	<b>Dossier Projet (au nom de l'entité cédée ou achetée, parfois nom codé en début d'opération confidentielle)</b>
		Projet de concentration ou de cession
		Contrat de concentration ou de cession
		Autorisation ministérielle pour concentration
<b>Joint-venture</b>	Avis conseil de la concurrence	
	<i>Data-room</i>	
Contentieux	<b>Médiation Arbitrage Procès</b>	<b>Dossier contentieux (au nom de l'affaire)</b>
		Documents judiciaires (mise en demeure, assignation, conclusions, signification)
		Toute correspondance relative au litige (avocat, administration, assureurs, etc.)
		Pièces (preuves)

<sup>9</sup> *Non Disclosure Agreement*

<sup>10</sup> *Memorandum of Understanding*

<sup>11</sup> *Letter of Intention*

	<b>Gestion des délégations de pouvoir</b>	Document formalisé <sup>12</sup> Documents afférents	
	<b>Dossier Société (au nom de la société)</b>		
	<b>Constitution de société</b>	<b>- Sous Dossier Immatriculation</b>	
		Récépissé création d'entreprise (Centre de formalité des entreprises)	
		Avis BODDAC <sup>13</sup>	
		K-bis <sup>14</sup>	
		Avis JAL <sup>15</sup>	
		Certificat d'inscription INSEE <sup>16</sup>	
		<b>- Sous-Dossier Personne morale et assemblée constitutive</b>	
		Statuts	
		Nomination des dirigeants	
		Feuille de présence	
		Procès-verbal d'assemblée	
	Pouvoir		
	Rapport du commissaire aux apports		
	<b>Evolution de société</b>	<b>Un sous-dossier par modification, mêmes documents de déclaration que pour une constitution de société</b>	
		<b>- Sous-Dossier du conseil si modifications ou transformation juridique</b>	
		Rapports (commissaires aux comptes, aux apports, à la transformation, expertise, évaluation)	
		Transferts de droits	
		Modification des titres	
<b>-Sous-dossier modification de forme sociale, de capital, de siège social</b>			
Bordereau de souscription			
Bordereau de cession de droits			

<sup>12</sup> Pour être valide, la délégation de pouvoir doit respecter plusieurs conditions de fond et de forme. Pour plus de détails, le lecteur pourra consulter le Vade-mecum de la délégation de pouvoir publié par le MEDEF [en ligne], 2004, 64 p. [consulté le 21 septembre 2011].

< [http://archive.medef.com/medias/upload/74177\\_FICHIER.pdf](http://archive.medef.com/medias/upload/74177_FICHIER.pdf) >

<sup>13</sup> Bulletin Officiel des Annonces Civiles et Commerciales

<sup>14</sup> Document officiel attestant de l'existence légale d'une entreprise, extrait du registre du commerce et des sociétés tenu par le greffe du tribunal du commerce. Il donne les caractéristiques de l'entreprise, comme une « carte d'identité ». Il est valable 3 mois à partir de sa date de délivrance. L'original est indispensable dans de nombreuses opérations (par exemple l'achat de marchandises) mais pour d'autres une copie suffit.

<sup>15</sup> Journal des Annonces Légales.

<sup>16</sup> Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques

	<b>Disparition de société</b>	<b>Immatriculation/Personne morale (voir ci-dessus)</b>
	<b>Gestion de l'Activité</b>	<b>Dossiers des CA et assemblées</b>
		Un sous-dossier par séance: Ordre du jour, correspondance, dossier préparatoire, procès-verbal du conseil, rapport du conseil, lettre de démission, nomination, procédure d'acceptation
		Convocation, feuille de présence, pouvoir
		<b>Registres</b>
		Registre de procès-verbaux, de présence aux conseils, d'achats et de vente d'actions, livre journal, livre inventaire
		<b>Organigrammes</b>
		<b>Rapports de commissaires aux comptes, Rapports du conseil d'Administration</b>
	<b>Comptes annuels</b>	
<b>Immobilier</b>  <b>Environnement</b>	<b>Gestion du patrimoine</b>	<b>Dossier Création, achat ou location d'un fonds de commerce (élaboré avec le département Affaires-Contrats – au nom de l'activité)</b>
		Bail commercial
		Acte de propriété ou de cession
		Avis de publication au JAL
		<b>Dossiers d'acquisition, de transformation et cession des biens fonciers ou immobilier</b>
		Documents préparatoires (promesse de vente, d'achat, etc.) Acte notarié, documents nécessaires à son établissement (présentation des terrains, constructions, aménagements, passage d'eau, embranchements, servitudes)
		<b>Dossier de modification (mutation, succession, extension, etc.)</b>
		Sûretés réelles, descriptif, plan, demande d'autorisation administrative, déclaration, formalité fiscale associée, règlement
		<b>Dossier au nom du site</b>
		<b>Gestion immobilière</b>
	Convention, règlement, répartition des	



		charges, état de division, acte modificatif, plan, registre, décision de justice, correspondance avec le syndicat	
		<b>Dossier de location, de bail</b>	
		Contrat de bail, travaux sur accord du propriétaire, entretien, état des lieux, document de congé, avis de loyer	
		<b>Contrats de fourniture de biens ou de services (achat de mobilier, maintenance et entretien)</b>	
		<b>Dossiers d'entretien des locaux et sécurité</b>	
		Registre d'observation de l'inspecteur du travail (Hygiène et Sécurité), rapport de contrôle des installations	
		<b>Dossier au nom du site</b>	
	<b>Environnement</b>		<b>Dossier d'ICPE<sup>17</sup></b>
			Déclaration, récépissé de déclaration, demande d'autorisation, arrêté préfectoral d'autorisation
			<b>Dossier de contrôle du matériel installé</b>
		Procès-verbal, certificat de conformité	
		<b>Dossier d'étude du sol</b>	
		Rapport d'étude, rapport de contrôle	
		<b>Dossier d'audit environnemental</b>	
		Avis de risque, rapport d'étude	
<b>Gestion des déchets industriels</b>		<b>Dossier de diagnostic</b>	
		Diagnostic amiante, termite, plomb, état parasitaire	
	<b>Gestion des déchets industriels</b>	Rapport de dépollution, rapport de fin de chantier de dépollution, certificat de dépollution des sols, bordereau de suivi des déchets industriels, attestation de prise en charge des matières dangereuses	
<b>Marques</b>	<b>Dossier au nom de la marque</b>		
	<b>Acquisition de propriété</b>	Dépôt de la demande et ses annexes, récépissé du dépôt, notification du numéro national du dépôt, publication de la demande dans un Bulletin officiel, régularisations et observations dans le cadre de la procédure d'enregistrement, certificat d'enregistrement, déclaration de renouvellement	
	<b>Opposition à l'enregistrement d'un titre</b>	Formulaire d'opposition, notification d'opposition, observations, projet de décision et notification, décision définitive et notification	
	<b>Cession ou concession d'un titre</b>	Contrat de cession du titre et ses annexes, contrat de licence (droit d'exploitation),	

<sup>17</sup> Installation classée pour la protection de l'environnement

		inscription de cession ou concession au registre national.
	<b>Contentieux PI (action civile ou pénale) - Contrefaçon, concurrence déloyale</b>	Dossier de médiation, dossier d'arbitrage, mise en demeure, assignation, conclusions, significations, correspondances relatives au litige (dont courriels)

Tableau 2 : Typologie des documents d'activité de la DJ

Pour gagner du temps dans la rédaction des contrats et procès-verbaux notamment, les juristes ou les opérationnels sont amenés à utiliser des modèles. Ceux-ci peuvent être issus d'une contrathèque élaborée en interne à partir de cas passés, de clausiers et formulaires issus des ressources documentaires juridiques externes publiées par des éditeurs spécialisés.

## 2.3 Cadre légal pour la conservation des documents en entreprise

Par excès de prudence ou par manque d'organisation et de moyens, un certain nombre d'entreprises conservent tout sans grande sélection, prenant ainsi le risque de ne pas trouver, le moment opportun, le bon document, dans sa bonne version, mais aussi de ne pas donner aux documents importants l'attention qu'ils méritent. Pourtant, la loi française donne un premier cadre pour guider les pratiques et fixer la durée utile administrative (DUA), durée minimum pendant laquelle les documents doivent être conservés par l'entreprise. A l'issue de cette DUA, selon la pratique et les risques évalués, l'organisation doit décider de conserver encore les documents ou de les détruire.

Pour le périmètre concerné, plusieurs textes de loi font référence et sont présentés (liste non exhaustive) dans le tableau suivant. La majorité d'entre eux fixent les délais de prescription au-delà desquels une situation établie ne peut plus être contestée en justice, ce qui implique que la conservation des preuves afférentes n'est alors plus nécessaire. Il est important de connaître l'événement à partir duquel ce délai est applicable. Quand plusieurs délais sont appropriés, on applique par sécurité le plus long des deux.

<b>Code Civil</b>	<b>Durée Utile Administrative liée</b>	<b>Exemples de dossier concerné</b>
Art. 2224 - Prescription des actions personnelles et mobilières (modifié par la Loi de réforme de la prescription en matière civile du 17 juin 2008)	5 ans à compter du jour où le titulaire d'un droit a connu ou aurait dû connaître les faits lui permettant de l'exercer	Affaire Contentieux
Art. 2225 – Prescription des actions en responsabilité (idem)	5 ans à partir de la fin de la mission des personnes ayant représenté ou assisté les parties en justice	
Art. 2227 Prescription des actions réelles immobilières	30 ans à compter de la date d'acquisition, transformation ou cession	Acquisition, transformation et cession des biens fonciers ou immobiliers
<b>Code du Commerce</b>		
Art. L110-4 Prescription des obligations liées au commerce	5 ans à compter du terme du contrat	Affaire
Art. L145-60 Prescription liée au bail commercial	2 ans à compter de la fin de l'exercice comptable de l'année effective du congé	Location fonds de commerce
Art. L 235-9 Prescription des actions en nullité ou d'actes et délibérations postérieures à la constitution pour les sociétés commerciales	3 ans à compter du jour où la nullité est encourue	Rapport du conseil d'administration
Art. L123-22 Documents comptables et pièces justificatives	10 ans à compter de la clôture de l'exercice concerné	Comptes annuels
<b>Code de l'Environnement</b>		
Art. L152-1 Obligations financières liées aux dommages causés à l'environnement	30 ans à compter du fait générateur du dommage	ICPE (pôle environnement)
<b>Code du Travail</b>		
Art. D4711-3 Documents de l'inspection du travail concernant la santé et la sécurité au travail	5 ans (et obligatoirement les 2 derniers contrôles)	Entretien des locaux et sécurité (pôle environnement)

Tableau 3 : Textes légaux encadrant la conservation des documents en entreprise (liste non exhaustive)

Le cadre légal posé ne suffit toutefois pas à mettre de l'ordre dans la gestion documentaire, c'est un paramètre parmi d'autres. Il est notamment complété par le droit de

la preuve<sup>18</sup>. Sa prise en compte dans une organisation de la gestion documentaire est l'affaire de la fonction de gestion de l'information.

---

<sup>18</sup> Voir chapitre 7.1.3., p. 43.

### 3 La fonction « Gestion de l'information » à la DJ d'Industrie C: histoire d'une (quasi) disparition

---

#### **3.1 Contexte à l'échelle de l'entreprise (hors documentation technique et information financière)**

##### **3.1.1 Documentation externe**

Confidentiel

##### **3.1.2 Gestion des documents produits dans le cadre de l'activité**

Confidentiel

##### **3.1.3 Archivage**

Confidentiel

##### **3.1.4 Intranet**

Confidentiel

#### **3.2 Etat des lieux un an après rupture à la DJ**

Confidentiel

### **3.3 Problématiques déjà soulevées, audits déjà réalisés**

Tableau 4 : Evolution des dysfonctionnements identifiés en matière d'administration des contrats à la DJ (confidentiel).

Les contrats sont une partie importante et cruciale de la problématique informationnelle d'une DJ ; la difficulté de leur administration, qui stigmatise un problème plus général de pilotage de la gestion documentaire dans son ensemble, dans sa dimension organisationnelle comme dans sa dimension humaine, est donc retenue comme centrale dans la problématique. Dans une réflexion globale visant à améliorer la situation, ces deux dimensions ne peuvent être appréhendées séparément des contraintes et des réalités rencontrées par les juristes au quotidien dans leur travail. La gestion des connaissances au sein de la DJ pourrait faire un objet d'étude à part entière mais se retrouve également abordée en filigrane.

## **Deuxième partie**

### **Mettre l'activité des juristes au cœur de l'organisation du système d'information**





## 4 Observations et enquêtes : méthodes utilisées

### 4.1 Identifier les processus représentatifs dans l'activité: exemple

Même s'ils ne sont pas nécessairement formalisés, les processus structurent l'activité. Ils utilisent et fabriquent de l'information. Les documents, supports de cette information, sont plus facilement contextualisables et liables les uns aux autres s'ils sont rattachés par étape au processus concerné. On peut représenter de la façon suivante le processus de rédaction d'un contrat par un juriste :

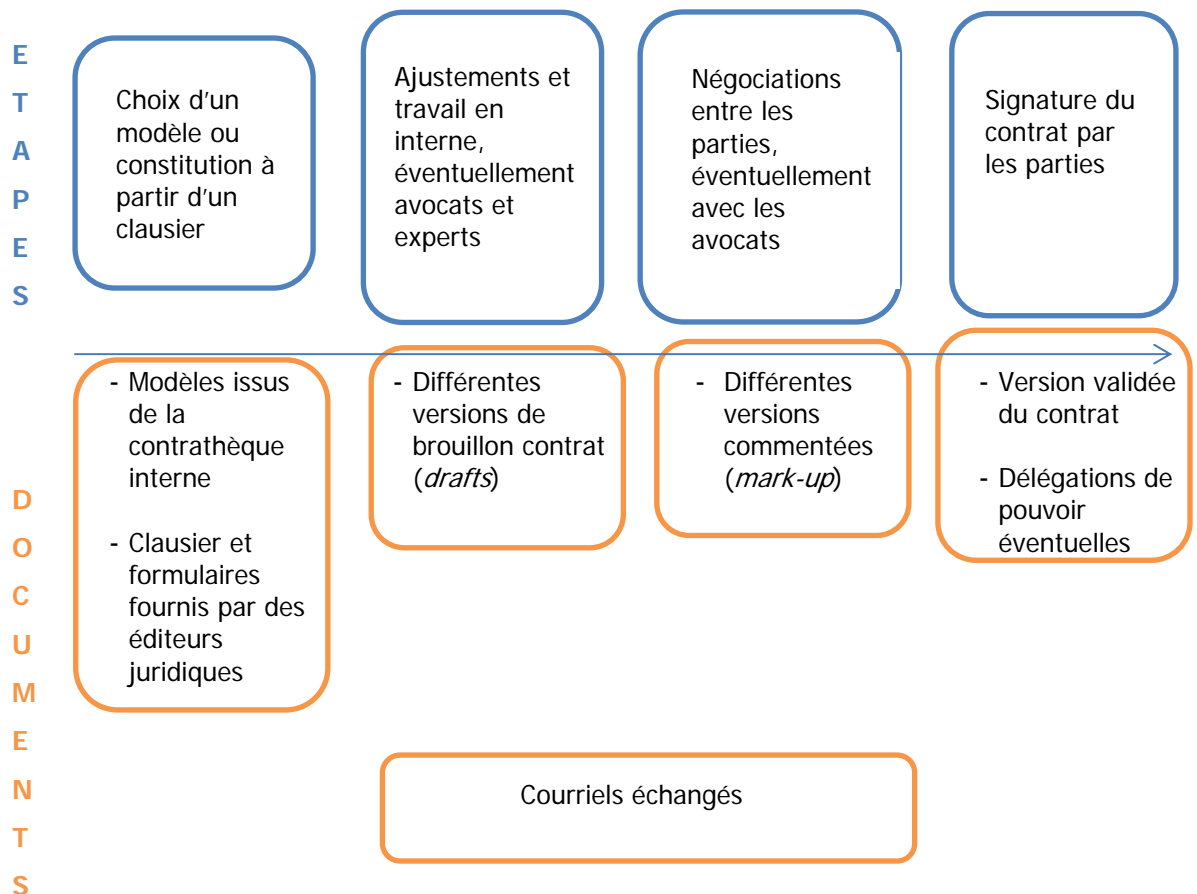


Figure 1 : Schéma du processus de rédaction d'un contrat

## 4.2 Lire : Les contrats, matière première de l'activité des juristes d'entreprise

Un peu abrupte pour le non-juriste, la lecture des contrats et des modèles est cependant nécessaire, non seulement pour une meilleure compréhension de l'activité, mais aussi pour prendre conscience de certaines difficultés pour le traitement documentaire principalement liées à la forme et à la formulation.

Une grande partie des contrats sont rédigés en anglais. Pour avoir une compréhension documentaire (et non juridique) efficace, plusieurs éléments doivent être clairement identifiés, or la tâche n'est pas toujours simple.

Définir le type de contrat peut représenter la première difficulté, les intitulés étant variés pour un même type de contrat, en français comme en anglais. L'étude de la contrathèque interne donne accès à une typologie des contrats et permet d'établir les correspondances entre intitulés français, et entre intitulés français et anglais.

Les parties sont en général clairement identifiables, nommées et décrites en début de contrat. Toutefois, dans le cas d'Industrie C, il faut connaître les raisons sociales passées ainsi que les noms de filiales pour pouvoir rattacher le contrat au bon type d'activité, donc au bon pôle. Le savoir du pôle sociétés-*corporate*, qui détient l'historique des changements de dénominations du périmètre, est alors d'une aide indispensable.

Si la date d'effet du contrat est mentionnée dans les premiers paragraphes, la date de signature n'est quand elle pas toujours clairement indiquée. D'autre part, les parties ne signent pas nécessairement le contrat à la même date. La date d'effet est donc une donnée plus sûre.

La durée du contrat et éventuellement ses modalités de renouvellement ou de résiliation sont importantes pour la gestion des relances, généralement exposées en début de contrat.

Lorsqu'il s'agit d'un contrat concernant la vente, l'achat, la fourniture ou la fabrication d'un produit particulier, l'identification de ce dernier est importante. En effet, il permet de déterminer la BU de rattachement. Cet élément de structure interne de l'activité de l'entreprise n'est en effet jamais indiqué sur le contrat, or il est essentiel pour remettre ce dernier dans l'ensemble auquel il appartient et doit pouvoir constituer un critère de recherche. Quelques notions de chimie interviennent alors... Industrie C a pensé à ses clients comme à ses fonctions support et met à disposition un précieux outil sur son site internet public, un « *product finder* » grâce auquel le lien produit/BU peut être fait.

En cas de doute sur l'un ou l'autre des éléments, il est préférable de faire des vérifications en demandant des éclaircissements à un juriste, expert du contenu.

### **4.3 Observer : Trouver les sujets documentaires dans la pratique du métier de juriste**

Sans gestionnaire de l'information, les juristes ont pris l'habitude de résoudre seuls les problèmes qui relèvent de la gestion documentaire (qu'ils en soient conscients ou non) au moment où ils se posent, c'est-à-dire de façon souvent urgente. Le professionnel de l'information nouvellement arrivé n'est pas sollicité au premier abord mais fait en sorte de saisir « au vol » les opportunités en restant à l'écoute de la vie du service et de l'actualité de son activité. L'idée est d'aider au mieux et rapidement à faire avancer les choses pour que les juristes gagnent du temps à consacrer au cœur de leur métier.

#### **4.3.1 Exemple 1 : Renégociation d'un contrat arrivant à échéance**

L'arrivée à échéance d'un contrat nécessite, si le souhait est de négocier le renouvellement de celui-ci, de disposer du dossier concernant la précédente négociation de l'affaire. Le juriste aura besoin de savoir quelle partie aura introduit ou négocié une clause sensible aux enjeux importants pour la renégocier à son avantage. Pour cela, il doit disposer des différentes versions du contrat avant signature. Ces versions, la plupart du temps au format électronique, sont stockées sur le serveur commun et parfois difficiles à retrouver de façon exhaustive. Le juriste, à qui le dossier est soumis, peut dire après un coup d'œil aux fichiers s'il a de quoi mener sa réflexion ou s'il faut poursuivre les investigations. Cette recherche, rapide et plutôt aisée pour un professionnel de l'information, ne donne cependant aucune assurance d'exhaustivité dans les résultats. Par ailleurs, elle est trop longue et fastidieuse à opérer pour un juriste au moment où il doit agir et se consacrer à la négociation, qui serait meilleure toutes cartes en main.

#### **4.3.2 Exemple 2 : Besoin d'indicateurs quantitatifs dans le cadre d'un contentieux**

Au premier abord, la demande peut ne pas sembler d'ordre documentaire. Il s'agissait de savoir, sur une période donnée, combien d'accords de secret (ou accords de confidentialité) signés avaient donné lieu à lettre d'intention puis à un contrat ou protocole

d'accord<sup>19</sup>. Dans la situation présente, plusieurs heures ont été nécessaires, passées à faire des recherches méthodiques mais jamais fiables. A force d'investigations auprès des juristes encore présents qui avaient été en charge des dossiers, quelques exemples vérifiés ont pu être fournis. Si la DJ avait disposé d'un outil de gestion des contrats maintenu à jour, quelques requêtes bien formulées dans la base auraient suffi à fournir la liste attendue (recherche par type de contrat, par contractant, sur la période spécifiée) à partir de laquelle le juriste puis les avocats pouvaient, après vérifications, travailler et construire des arguments.

### **4.3.3 Exemple 3 : Demande d'audit d'une BU sur ses contrats**

Là encore, le problème ne semble pas documentaire. L'audit demandé par la BU, client interne de la DJ qui intervient ici en tant qu'expert et conseil, porte en effet sur l'analyse juridique de clauses spécifiques (fréquence d'introduction, formulation, cooccurrences de clauses, etc.) dans ses contrats en cours. Or, pour réaliser cette étude, les juristes ont besoin de disposer de la liste de ces contrats, puis de leur contenu, le texte en substance. Sans outil de gestion fiable, la définition du périmètre et l'accès aux objets de l'étude sont à eux-seuls chronophages sans garantie de résultat exhaustif. Sur ce point, la valeur ajoutée d'outils documentaires adaptés et maintenus apparaît très clairement aux juristes. La base contrats à jour aurait permis en effet d'obtenir la liste des contrats, car les critères de recherche prévus étaient adaptés, et d'accéder au contenu des contrats scannés pour la lecture et l'analyse.

## **4.4 Interroger : Entretiens formels et discussions quotidiennes**

Ces situations ont ouvert le dialogue. Pour approfondir les sujets, des séances d'entretien ont été menées. Si l'idéal aurait été de voir chaque juriste, le temps imparti ne le permettait pas. Aussi, pour couvrir tout le spectre d'activité de la DJ, un entretien par pôle a été réalisé, sur la base d'une grille adaptée à chaque fois. En effet, si certains objectifs et contraintes sont communs à tous les pôles, les modes opératoires, les besoins, les interlocuteurs internes et externes varient en fonction de la nature de la spécialité. Le temps de l'observation préalable de l'activité était donc nécessaire pour ajuster le guide d'entretien à chaque pôle. L'objectif était de mieux comprendre les besoins de chacun dans son activité,

---

<sup>19</sup> L'opération peut s'arrêter au niveau de l'accord de secret, au niveau de la lettre d'intention ou donner lieu à un contrat.

de connaître ses pratiques et les problèmes qu'il rencontrait en matière de gestion de l'information.

Observés et interrogés dans leurs bureaux respectifs, les juristes ont été invités à s'exprimer sur quatre grands thèmes : la gestion de leurs documents et des espaces de stockage, la recherche d'information, l'archivage, l'utilisation des outils. Ces thèmes ont été abordés via des questions déclinées selon l'activité précise du juriste et sa spécialité.

Si l'entretien est un moment privilégié d'échange, il ne doit pas empêcher la discussion au quotidien pendant laquelle les collaborateurs feront part de leurs expériences variées et de leur connaissance de la structure, de son évolution. Les situations étudiées sont en effet le fruit de la combinaison entre l'expérience de chacun, l'histoire de l'entité et l'adaptation aux exigences et priorités de l'activité.

## 5 Pratiques informationnelles des professionnels du droit

---

### 5.1 Notions générales

Par nature, les professions juridiques manipulent et produisent beaucoup d'information. Lois, normes, jurisprudence, doctrine, dictionnaires et ouvrages d'analyse, presse et bases juridiques spécialisées constituent l'information externe. Certains masters de Droit des affaires, orientés recherche, incluent dans les enseignements obligatoires des modules de présentation et d'initiation à la documentation électronique spécialisée, aux archives et instruments de recherche, à la critique des sources documentaires<sup>20</sup>. Les bibliothèques spécialisées, comme la bibliothèque Cujas à Paris, organisent des formations à l'utilisation des ressources et éditent parfois des guides méthodologiques. Autre exemple, le service documentation de l'École française du barreau (EFB) propose aux élèves avocats des ateliers, optionnels pour la validation de la scolarité, de pratique des bases de données et outils de recherche. Toutefois il semble que les professionnels du droit ne soient pas particulièrement sensibilisés lors de leur formation à la gestion de l'information qu'ils produisent.

### 5.2 Observations des pratiques informationnelles des juristes de la DJ

#### 5.2.1 Sur la recherche d'informations

Confidentiel

#### 5.2.2 Sur la gestion et l'archivage des documents produits

Confidentiel

---

<sup>20</sup> Pour exemple le lecteur pourra consulter le programme d'enseignement du master Droit recherche, spécialité Droit des affaires et contrats de l'Université Lille 2.  
<<http://masterdroitrecherche.univ-lille2.fr/index.php?id=43>>

### **5.2.3 Sur l'utilisation des outils**

Confidentiel

## **5.3 Perception de la fonction de gestionnaire de l'information à la DJ**

La fonction est principalement perçue par les juristes sous son aspect de gestion de la documentation externe : administration de la bibliothèque, achats d'ouvrages, suivi, renouvellement ou annulation des abonnements sont les responsabilités qu'ils attribuent au gestionnaire de l'information. L'aspect documentation interne, procédures, règles, organisation et archivage ne fait guère partie de la représentation qu'ils ont du métier. Beaucoup plus intrusive sur leurs pratiques que la gestion de la documentation externe, dont ils sont « seulement » utilisateurs, l'intervention du professionnel de l'information sur la gestion de la documentation d'activité doit être en partie légitimée, auprès de l'équipe comme auprès du manager, par les bénéfices qu'elle peut leur apporter.



## **6 Besoins et bénéfices attendus par la DJ d'une réorganisation du système d'information**

---

### **6.1 Une priorité pour tous : Faciliter et clarifier l'accès à l'information**

#### **6.1.1 Accéder à l'information utile au bon moment**

Le temps perdu par les juristes à rechercher une information ou un document est suffisamment important pour qu'ils soient sensibles à la nécessité d'organiser le serveur avec un plan de classement compréhensible de tous au sein du département, mais aussi d'instaurer des règles de gestion et de nommage essentielles au bon fonctionnement de la recherche. Une réorganisation du système d'information basée sur l'activité doit permettre par ailleurs de mieux localiser toute l'information disponible sur un client, un projet ou une affaire donnée. On limite ainsi le risque de passer à côté d'une information utile alors qu'elle serait présente et disponible, mais on rend également visible le contexte de création du document pour en identifier la valeur (26, QUESNEL, p 28).

#### **6.1.2 Capitaliser les dossiers pour gagner en efficacité sur des cas similaires**

Ne pas refaire ce qui a été fait, économiser des étapes permet de gagner du temps et d'améliorer la négociation. L'organisation documentaire basée sur l'activité, et pas sur les personnes, peut rendre possible une vision d'ensemble des actions réalisées ou en cours sur une BU, une affaire, un projet, et favoriser la capitalisation des connaissances. Il s'agit également d'assurer la continuité de l'activité en cas d'indisponibilité, d'absence ou de départ d'un collaborateur.

### **6.2 Un besoin pour une partie de l'équipe : Appliquer des procédures pour cadrer la gestion documentaire au quotidien**

Pour les juristes déjà conscients de la nécessité d'une meilleure organisation de la gestion documentaire, l'application d'une procédure pensée et adaptée permettrait un gain

de temps dans les démarches quotidiennes et l'acquisition progressive de bonnes pratiques. Elle éviterait aussi la mise en place par chacun de son système d'information personnel et garantirait l'homogénéisation des pratiques, ce qui rendrait l'organisation lisible par tous.

### **6.3 Un risque connu mais non maîtrisé : Garantir la sécurité des originaux entre la DJ et les BU**

L'incertitude des juristes concernant la procédure à appliquer pour la gestion des contrats fait s'installer une situation provisoire qui dure et augmente fortement le risque de perte d'un contrat ainsi que la difficulté à le localiser et à en connaître l'existence. Les BU transmettent de façon aléatoire les originaux à la DJ, qui devrait se charger de leur gestion et de leur archivage. Or elle n'est, à cette heure, pas organisée pour et ne peut l'être sans pilotage et suivi de la gestion de l'information. Cette tâche, qui mobilise les compétences spécifiques du professionnel de l'information et demande un grand investissement en temps, ne peut être confiée durablement aux juristes en plus de leur activité.

Faire le choix d'une procédure et assurer sa mise place impliquera de s'en donner les moyens humains, organisationnels puis techniques, de communiquer sur la démarche, de l'accompagner et d'en assurer le contrôle.

### **6.4 Un besoin latent : Définir les « responsabilités documentaires »**

Si, comme vu précédemment, la loi et le cadre du Contrôle interne définissent les responsabilités de la DJ, notamment en matière de gestion des contrats et d'archivage, la définition des responsabilités des collaborateurs vis-à-vis de l'information produite se limite aux 10 commandements de l'utilisateur des ressources informatiques (notamment sur le stockage des documents). Or le comportement de chacun impacte la prise de risque, en particulier lorsque les documents produits engagent la responsabilité de l'entreprise.

L'organisation du système d'information peut limiter ces risques en guidant les comportements documentaires au quotidien et mettre ainsi en lumière les responsabilités de chacun. Les bonnes pratiques de tous seront en partie garantes de l'efficacité du système.

## **Troisième partie**

### **Mise en place et test d'actions locales pour appuyer une réflexion globale**

## 7 Ce que peut apporter le *records management* (RM) à la DJ et à l'entreprise

---

A partir de ces observations et analyses, l'étude de la piste organisationnelle du RM s'impose.

### 7.1 Définitions et objectifs du RM

La norme ISO 15489 définit le RM comme le « champ de l'organisation et de la gestion en charge d'un contrôle efficace et systématique de la création, de la réception, de la conservation, de l'utilisation et du sort final des documents, y compris des méthodes de fixation et de préservation de la preuve et de l'information liée à la forme des documents » (22, ISO 15489-1, p 4). Les « documents » concernés sont définis par la même norme comme précisé en introduction, p. 14. Cette définition est proche de la définition des archives fixée par la loi du 3 janvier 1979<sup>21</sup>. Dans les deux cas, c'est bien le document qui importe indifféremment de son support. Cependant, quelques nuances sont à noter, qui font les caractéristiques et la spécificité du RM par rapport à une approche archivistique classique. La plus importante de ces spécificités est sans doute la proximité très forte de la démarche de RM avec l'activité et les objectifs de l'entreprise, ainsi qu'une volonté affichée de gestion au meilleur coût.

Les exigences en matière de Records Management ne relèvent pas d'un contrôle extérieur ; elles sont, d'abord et avant tout, internes à l'organisme et liées à son intérêt propre :

- Quelle information est-elle nécessaire et suffisante pour mener une action ?
- Quel environnement réglementaire ?
- Quels risques en cas de défaillance ?
- Quel degré de confiance accorder aux documents conservés ?
- Quelles performances ?
- Quelle sécurité de l'information ?

(18 bis, DROUET, KESLASSY, MORINEAU, p.11)

---

<sup>21</sup> Code du patrimoine. Articles L211-1 et L211-2. [en ligne] version en vigueur au 29 septembre 2011.

<<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000019202816&idSectionT A=LEGISCTA000006159940&cidTexte=LEGITEXT000006074236&dateTexte=20110929>>

### 7.1.1 La notion de cycle de vie

Défini par l'activité, plus stable que l'organisation humaine de l'entreprise, le cycle de vie du document, notion clé du RM, est structuré par trois jalons:

- a) La création : naissance du « document » puis vie, déclinaison en plusieurs versions non validées.
- b) La validation : stabilisation du document dans une version figée, validée, **acquisition du statut de « record »** et entrée dans le système de RM.
- c) L'échéance légale ou fixée en interne: application d'un « sort final », destruction ou conservation à valeur historique et acquisition du statut d' « archive ».

Cette dernière étape marque une différence importante entre l'approche RM et l'approche archivistique puisque contrairement à l'archive définie par la loi, qui acquiert son statut « pour toujours » à sa naissance, c'est l'utilité pour le producteur, relative au cadre réglementaire et à l'activité, qui définit la durée de vie et le traitement du document (8, CHABIN, WATEL, p 114). Il s'agit de traiter le document dès sa création et jusqu'à son sort final, à la différence de la théorie des « trois âges des archives »<sup>22</sup> développée par Yves Pérotin et longtemps utilisée en archivistique, où le sort est évalué *a posteriori* et pas à la création. Le processus de gestion du cycle de vie<sup>23</sup>, automatisable dans l'environnement numérique, a l'avantage d'optimiser la gestion des volumes croissants de documents en détruisant ceux qu'il n'est pas utile de garder pour l'entreprise mais aussi en préservant ceux qu'il faut (les *records* ou « documents engageants ») comme il le faut au regard de la loi et des contraintes de l'activité.

### 7.1.2 L'aspect légal du RM

Au-delà de la valeur informationnelle du document, le RM considère sa valeur probante, c'est-à-dire son caractère engageant pour le producteur. La « préservation de la preuve » implique la relativité de l'ensemble considéré à un cadre réglementaire avec lequel le producteur des documents, ici l'activité de l'entreprise, doit être en conformité. Le principe de provenance, qui définit l'appartenance à un fonds et fonde l'archivistique, ne se limite

---

<sup>22</sup> Archives courantes, intermédiaires et historiques

<sup>23</sup> En anglais *Information Lifecycle Management* (ILM)

donc pas pour le RM à l'identification du producteur mais inclut également ses responsabilités dans un objectif de maîtrise des risques, par exemple en cas de contentieux. Pour y répondre, le RM s'attache à la mise en œuvre des moyens nécessaires pour préserver l'authenticité (validation, conformité du document à ce qu'on en attend), la fiabilité (l'information contenue et validée à une date précise est juste, à cette date, aucun autre document n'invalide le contenu du premier), l'intégrité (document complet, non modifié, non tronqué) et l'exploitabilité (toutes ces caractéristiques doivent rester lisibles) du document engageant (7, CHABIN, pp. 10-11).

### **7.1.3 Ce qui fait preuve**

#### **7.1.3.1 Moyens de preuve et force probante**

La preuve est règlementée en matière d'actes juridiques mais elle est libre pour les litiges entre commerçants (Article L110-3, Code du Commerce). Il existe différents moyens de preuve dont les définitions s'appliquent au papier comme à l'électronique: l'écrit, défini par l'article 1316 du Code Civil comme résultant « d'une suite de lettres, de caractères, de chiffres ou de tous autres signes ou symboles dotés d'une signification intelligible, quels que soient leur support et leurs modalités de transmission », la copie fidèle et durable, « reproduction indélébile de l'original qui entraîne une modification irréversible du support » (article 1348 du Code Civil), le commencement de preuve par l'écrit (article 1347 du Code Civil), puis les témoignages, présomptions et aveux. Ces moyens de preuve sont hiérarchisés. L'« acte authentique » (signé devant un officiel ministériel) est le plus probant. Vient ensuite l'acte sous seing privé avec signatures des parties, les contrats commerciaux par exemple, dont il existe autant d'originaux que de parties, puis la copie fidèle et durable, les témoignages, présomptions et aveux. (30, BAZIN, p. 42)

La loi du 13 mars 2000, qui modifie l'article 1316 du Code Civil établit que « L'écrit sous forme électronique est admis en preuve au même titre que l'écrit sur support papier, sous réserve que puisse être dûment identifiée la personne dont il émane et qu'il soit établi et conservé dans des conditions de nature à en garantir l'intégrité. » Les conditions de recevabilité de la preuve sous forme électronique sont donc interprétables et le juge restera souverain dans sa décision (34, RENARD, p. 2). En cas de litige, la recevabilité de la preuve est en effet déterminée par le juge (article 1316-2 du Code Civil). L'intégrité, la fiabilité et l'authenticité du document présenté comme preuve est ce que le juge cherchera à vérifier. A cet effet, il peut demander une expertise pour vérifier la conformité des procédés utilisés en matière de signature électronique, d'horodatage et d'archivage électronique. C'est alors

qu'interviennent notamment les certifications aux normes, garantes de cette fiabilité, largement considérées en droit (doctrine) comme la formalisation écrite des « règles de l'art », standard d'appréciation de la faute (35, RENARD, p. 217).

### 7.1.3.2 La convention de preuve

Elle peut être établie dans le cadre de la liberté contractuelle, qui a pour but d'instaurer le niveau de sécurité juridique souhaité par les parties dans leurs relations, pour définir les conditions de recevabilité des documents. Elle doit cependant respecter certaines règles et présente quelques limites.

Si le principe de la licéité des conventions sur la preuve a été consacré par l'article 1316-2 du code civil, le législateur a rappelé que celles-ci se doivent d'être valables. La liberté contractuelle ne semble pouvoir, par conséquent, tout autoriser. Mais en l'absence de plus amples précisions du législateur, la validité d'une convention de preuve est appréciée par le juge. Ces conventions ne semblent dès lors licites que dans la mesure où les parties ont la libre disposition de tels droits (Cass. 1<sup>re</sup> civ., 8 nov. 1989, n<sup>o</sup> 86-16.196, Sté Crédicas c/ Cassan : D. 1990, p. 369, note C. Gavalda).

Les parties peuvent ainsi aménager le bénéfice de règles légales supplétives instituées en leur faveur, dans la mesure où de tels aménagements conventionnels ne portent pas atteinte à des règles d'ordre public.

Les conventions de preuve doivent notamment respecter les principes suivants :

- ne pas déroger aux règles d'ordre public, comme notamment la force probante des actes authentiques ;
- se conformer aux règles substantielles de l'administration judiciaire de la preuve, telles que le respect du contradictoire ou la possibilité de discuter la preuve versée aux débats ;
- garantir systématiquement la possibilité d'apporter la preuve contraire ; en effet, interdire à une partie d'apporter la preuve contraire ne constitue pas un aménagement d'une règle de preuve mais un aménagement d'une règle de fond touchant l'ordre public ;
- respecter l'équilibre des intérêts en présence, la convention ne devant pas avoir pour objet ou pour effet d'avantager l'une des parties.<sup>24</sup>

Dans tous les cas, l'appréciation du juge est donc souveraine.

---

<sup>24</sup> Les limites de la convention de preuve. Etude thématique Archivage, chapitre 2, paragraphe 58. Encyclopédie Elnet Droit des Affaires. [en ligne]. Editions Législatives. 2011. [consulté le 25 juillet 2011].

### **7.1.3.3 La pratique**

L'audit confidentiel décrit dans le point 3.3 de ce mémoire soulève un élément important en matière de validité de la preuve sur le terrain observé. Les entretiens menés par les auditeurs, notamment avec les juristes contentieux, révèlent en effet que les copies ont toujours été suffisantes pour la justice, qui n'a jamais réclamé d'original (p. 8 du rapport). Il semble donc que les avocats ne remettent pas toujours en cause la valeur probatoire des documents fournis par la partie adverse. La nécessité d'une organisation documentaire comme le RM qui, en plus de leur disponibilité, garantirait la valeur probante des documents, leur traçabilité, leur imputabilité et surtout, leur intégrité, n'apparaît alors pas comme prioritaire pour les juristes. Les risques encourus ne sont pour autant pas évalués et l'on se satisfait du fait que la situation ne se soit jamais présentée pour déduire que le système en place est, certes imparfait, mais suffisant. Au-delà d'une prise de risque non maîtrisée pour sa défense, l'entreprise se prive aussi d'un moyen d'« attaque ». En effet, n'étant pas en mesure de garantir ses propres preuves, elle pourra difficilement mettre en défaut la partie adverse sur la recevabilité des siennes.

## **7.2 Un problème de décideurs lié à la gestion des risques**

Le choix stratégique d'opter, ou pas, pour une organisation documentaire optimisée repose d'abord et avant tout sur une décision managériale matérialisée par un document, la politique d'archivage. Celle-ci doit être validée par la Direction générale et concerner tous les collaborateurs dans une démarche transverse et stratégique (6, CHABIN, CUCCHI-VIGNIER, p 15).

En effet, les dirigeants sont responsables de la gestion des risques et du contrôle interne dans leur entreprise, ainsi que des performances associées (42, McFADZEAN, p 624-625). Responsabilité et efficacité sont étroitement liées et influencées par ces prises de décisions et positionnement, ou par leur absence.

La gestion des risques juridiques ou non juridiques est devenue une préoccupation significative des décideurs, parmi lesquels on compte les directions juridiques d'entreprise, qui doivent pouvoir prendre des décisions pertinentes et rentables au regard de la nécessaire transparence dans l'entreprise. Plus une entreprise favorise la remontée et la circulation d'informations claires, plus les risques vont être faciles à détecter et plus il va être facile d'évaluer les effets des risques sur la performance. (45, TAVITIAN, p 20)



Par exemple, les règles qui encadrent les procédures de *discovery*\* illustrent bien l'importance d'une prise de décision et de position des dirigeants au plus haut niveau de l'entreprise en matière de gestion de l'information. En cas d'incapacité de l'organisation à fournir l'information demandée, la bonne foi de l'entreprise peut en effet être reconnue par les autorités s'il est prouvé que la destruction des données a été opérée dans le cadre d'une politique d'archivage définie, connue et appliquée par l'ensemble des collaborateurs (33, PAPIN, p. 43) et ne constitue pas une dissimulation intentionnelle de preuves. La *Risk and Insurance Management Society* (RIMS) préconise même aux organisations de disposer d'une politique de RM orientée spécifiquement vers les procédures de *discovery* qui permettrait d'optimiser la collecte des documents requis, en qualité et en temps, et de documenter leur conservation (36, CENICEROS, p. 22).

La politique d'archivage dénote donc un engagement de l'entreprise dans son ensemble et contribue à assurer sa responsabilité face aux autorités en étant un élément opposable. Pourtant, la réalité témoigne souvent d'une « micro-gouvernance » de l'information limitée aux entités fonctionnelles (46, TEXIER, GUERRE, BOILET, p. 19).

Malheureusement, la nécessité d'un archivage électronique n'est guère évidente aux yeux de nombreux dirigeants d'entreprise qui y sont sensibles seulement s'ils y voient un enjeu économique. De fait, parce que les pouvoirs publics et les entreprises perçoivent les archives comme une fonction mineure, les moyens qu'ils affectent à la prévention des risques liés à l'information restent, et c'est préjudiciable, nettement insuffisants. (39, FERCHAUD, p 189)

### 7.2.1 Jurisprudence

Si les enjeux économiques sont difficiles à quantifier en matière d'efficacité, on peut donner un exemple de contentieux concernant les contrats, plus particulièrement un accord de confidentialité.

En 1993, Celeritas est une toute petite société de moins de dix employés. Elle a breveté une technologie qui augmente la vitesse de transmission des données des téléphones portables et modems cellulaires. Rockwell, à qui Celeritas présente sa technologie, détient alors 70% du marché concerné. Elle utilise la technologie Celeritas et dépose un brevet, en dépit de l'accord de confidentialité conclu entre les deux parties, qui stipulait que Rockwell devait signer une licence de brevet avec Celeritas pour pouvoir l'utiliser. Celeritas poursuit Rockwell pour rupture d'accord de confidentialité et obtient gain de cause en 1999 face au brevet de Rockwell, qui devra lui payer un dédommagement de 57 millions de dollars (13, COTTIN, p. 4). L'accord de confidentialité fourni comme preuve dans la stratégie de défense de Celeritas a donc fait foi. S'il avait été égaré ou mal conservé (cf. les difficultés rencontrées dans

l'exemple 2 exposé au point 4.3.2 p. 33), Celeritas aurait peut-être, sans doute, perdu le procès.

Centré sur identification et la protection des documents engageants de l'entreprise, le RM peut donc être une composante intéressante de la gestion des risques en intervenant sur la gestion des preuves, ce qui semble tout particulièrement intéressant pour une DJ.

## **7.3 Mise en œuvre et outils du RM**

### **7.3.1.1 Méthode DIRKS**

La mise en œuvre d'un projet de RM doit se faire au plus près de l'activité, des enjeux, des contraintes et des objectifs de l'organisation concernée. Pour cela, la norme ISO 15489-2 préconise la méthode DIRKS<sup>25</sup> en huit étapes : enquête préliminaire, analyse des activités, identification des exigences archivistiques, identification des stratégies pour répondre à ces exigences, conception du système, mise en œuvre en mode projet, contrôle a posteriori (audit) (23, ISO 15489-2, p. 3).

Pour mener à bien cette mise œuvre, des « instruments » sont nécessaires. Les principaux sont le plan de classement, le référentiel de conservation et une classification pour la sécurité et l'accès aux documents (23, ISO 15489-2, p.8).

### **7.3.1.2 Définitions des deux principaux outils**

#### *7.3.1.2.1 Plan de classement*

Il est différent du plan de classement documentaire qui organise des contenus pour en optimiser l'accès. Pour le RM, le plan de classement trace l'activité de provenance et la responsabilité liée au document engageant. Cette logique permet toutefois aussi une amélioration de l'accès.

---

<sup>25</sup> *Designing and Implementing Recordskeeping Systems*. Méthode publié par les Archives nationales d'Australie, disponible en ligne. Version mise à jour en 2007. [consulté le 21 septembre 2011].  
<<http://www.naa.gov.au/records-management/publications/dirks-manual.aspx>>

Le plan de classement pour l'archivage<sup>26</sup> est un plan de classement des activités d'une entreprise ou d'un organisme, selon le principe fondamental du « records management ». Il ordonne l'ensemble de ces activités et les documents qui en sont issus suivant une organisation logique, souvent hiérarchique, qui sert de colonne vertébrale au référentiel de conservation.

(7, CHABIN, p.23)

#### 7.3.1.2.2 Référentiel de conservation

Central dans la démarche de RM, le référentiel de conservation est propre à chaque entité, il ne s'agit pas d'un cadre universel.

Document prescriptif qui, en application de la politique d'archivage, définit les durées de conservation des documents engageants d'une entreprise ou d'un organisme, en fonction des risques de non disponibilité et des besoins d'accès à l'information, en précisant le sort final à échéance de ces durées.

[...]

Le référentiel de conservation comporte quatre caractéristiques essentielles pour une bonne maîtrise de l'archivage :

1. les documents sont présentés selon un classement des activités (pérenne) et non en suivant l'organigramme des services (éphémère), procurant ainsi une vision globale et transverse des responsabilités de l'entreprise ou de l'organisme ;
2. le descriptif des dossiers n'est pas analytique, l'objectif étant de gérer le cycle de vie d'une série ou d'un dossier homogène et non d'en énumérer toutes les pièces ;
3. les documents et les règles de conservation qui s'y rapportent sont codifiés, ce qui facilite grandement l'automatisation de la gestion ;
4. la finalité du référentiel de conservation est la maîtrise du risque de non-disponibilité de l'information pour l'entreprise ou l'organisme producteur et non la sélection des archives historiques (qui relève d'une autre démarche).

(7, CHABIN, p.22)

La réalisation de ces outils fondamentaux découle de l'enquête préliminaire et de l'analyse de l'activité. Ils définissent un cadre ajusté selon les exigences de l'activité de l'entreprise et de l'environnement règlementaire et normatif auquel elle doit se conformer.

---

<sup>26</sup> Le terme « archivage » est utilisé ici comme traduction française de « *records management* » (7, CHABIN, p. 4)

## 7.4 Records Management et *compliance* : quels liens ?

### 7.4.1 *Compliance* : définition

*Compliance* peut être traduit par conformité, état de ce qui représente un accord complet. Dans le cadre de l'entreprise, l'AFJE<sup>27</sup> définit la conformité comme un « ensemble d'actions visant à rendre les mesures comme les comportements conformes à la norme externe et/ou interne applicable ». Par norme sont entendus dans cette définition les lois, règlements, directives externes mais aussi les règles internes que l'entreprise s'est fixé (12, COLLECTIF, p.29). Le juriste est donc plus que légitime pour intervenir dans la gestion de la *compliance*. Celle-ci est associée à la gestion des risques et à la gouvernance d'entreprise (on parle de GRC : Gouvernance, Risque, *Compliance*). Elle a pour but de rendre les processus et les comportements non seulement conformes, mais aussi transparents, en mettant en place et faisant respecter de bonnes pratiques qui devront être documentées pour être, le cas échéant, prouvées. Incluant souvent une notion supplémentaire d'éthique quand il concerne la finance ou la concurrence, le programme de *compliance* est une démarche volontaire, non obligatoire et propre à chaque entreprise selon son activité, ses contraintes et ses objectifs. Plutôt que d'être affichée et condamnée pour de mauvaises pratiques, voire pour des infractions, par son incapacité à fournir des preuves, l'entreprise a intérêt à « prendre les devants » et le programme de RM peut les y aider.

*Given the current regulatory environment and the cost of non-compliance, the pressure for companies to implement an effective records management policy is growing weekly.*

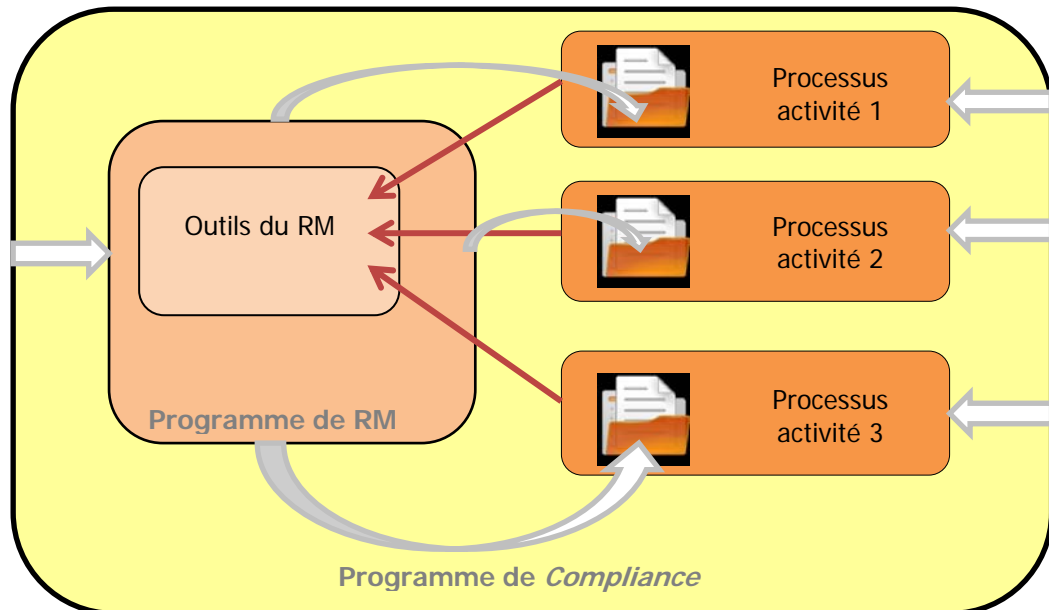
(44, ROE)

Au cœur du programme de *compliance* comme du programme de RM, on retrouve donc l'activité, les contraintes et la vision de l'entreprise.

---

<sup>27</sup> Association française des juristes d'entreprise

## 7.4.2 L'activité au cœur de toute chose via les processus



### Légende :

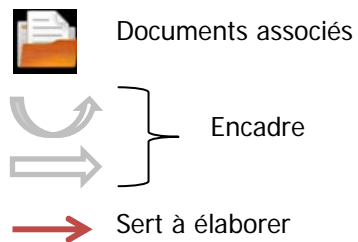


Figure 2 : Relations théoriques entre processus, RM et *compliance*

Le programme de RM, on l'a vu, répond lui aussi à l'environnement réglementaire et normatif. A ce titre la démarche de *compliance* peut s'y appliquer.

*In addition, since the publication of ISO 15489 (2001) a range of toolkits has been developed for different yet related purposes within the broad context of measuring records management capacity, compliance and/or readiness in the electronic environment. They have been developed by different organisations in different countries and from different sectors. (43, McLEOD, CHILD, HEAFORD, p. 217)*

Ainsi le programme de RM pourra, lui aussi, être un argument de conformité de l'entreprise pour la gestion documentaire, qui favorise elle-même la démonstration de conformité sur les processus documentés. *A contrario*, « un système qui serait conçu au mépris des règles de l'art serait vraisemblablement a priori considéré comme non fiable » (35, RENARD, p. 218).

### 7.4.3 Nécessité de convaincre managers et utilisateurs

Les décideurs de haut niveau de l'entreprise ne sont pas toujours convaincus des bénéfices apportés par de tels programmes qui peuvent pourtant représenter un atout concurrentiel important (37, COLLECTIF, p. 28). En cas de problèmes, les autorités peuvent pourtant être plus clémentes envers l'entreprise si elle peut faire preuve d'un programme de *compliance* compris des collaborateurs et porté par les actions du management.

*Management perception: With the almost daily news blurbs on compliance, ediscovery, and records retention, one would think that getting management to adequately fund a records management program would be a no-brainer. However, there are still some organizations that find it hard to understand the return and value of these programs.*

(47, VEDNERE, p 40)

En conséquence, la mise en place et la réussite des programmes de *compliance* nécessitent non seulement le soutien des décideurs, mais aussi l'implication des collaborateurs sans lesquels les programmes restent inconséquents. Un investissement dans l'accompagnement au changement et la formation pour expliquer démarches et enjeux est la condition *sine qua non* pour que ces programmes aient une chance d'atteindre leurs objectifs.

*User apprehension: A key criteria for success during the planning process is gauging user apprehension around compliance initiatives. Consider a typical organization—there are many departments, lots of complex processes, different rules, various political and business roadblocks, and the fear of violating company policies. One would be hard-pressed to do anything else. If, on top of all that, someone wants employees to suddenly start controlling how, where, and when they manage their deliverables, it is certainly not going to be welcomed with open arms.*

(47, VEDNERE, p 39)

Le programme de RM n'échappe pas à cette règle et court les mêmes risques d'échec.

*The industry is rife with well-intentioned and well-executed records management programs that are still struggling to meet their original objectives, which were to establish records management controls as well as reduce risk and improve operational effectiveness around records. What happened? Was there something lacking on the part of the program implementation team? Was there a design flaw? The reality is that in today's tangled organizational structures and complex business processes there is no system or process that can guarantee success on its own strength alone. What is needed is a mechanism to get the lines of business, divisions, and departments all complying with one set of rules. This is all the more true these days, when organizations merge, split, get bought out, and restart under new management at an increasing pace. (47, VEDNERE, p 36)*

On peut émettre l'hypothèse que pour donner plus de chance de réussite à l'un et à l'autre programmes qui existeraient dans une même entreprise, il pourrait être utile de les lier explicitement l'un à l'autre dans la mise en œuvre et la communication, de façon à mutualiser les démarches qui servent au deux et à mettre en valeur les exigences de qualité et de sécurité qui les sous-tendent. A certains égards, c'est un peu la démarche du groupe Salins qui, comme l'explique Morgane Ballet, a choisi d'intégrer son programme de RM à un vaste programme visant à améliorer tous les processus administratifs pour améliorer sa compétitivité (3, BREBION, TEXIER et al, p. 18).

Le fonctionnement en réseau de ces programmes, induit par la nécessaire proche collaboration avec les directions opérationnelles et fonctionnelles, les rapproche également. A la tête de ces réseaux se trouvent deux chefs de projets qui doivent convaincre : le *compliance officer*, très souvent juriste, et le *records manager*, professionnel de l'information.

A la DJ d'Industrie C, on trouve un *compliance officer*, chargé par ailleurs des affaires de concurrence, mais pas de *records manager*.

## **7.5 Bénéfices envisageables**

### **7.5.1 Sur la sécurité de l'information**

La sécurité de l'information est sans doute le premier bénéfice à prendre en compte dans la réflexion pour la mise en place d'un projet de RM. D'une part, sa maîtrise permet à l'entreprise de contrôler sa responsabilité, donc sa prise de risques éventuelle. D'autre part, elle est garante de la continuité de l'activité. Le programme de RM permet d'identifier les documents engageants, parmi lesquels seront isolés les documents vitaux nécessaires à la reprise de l'activité après un sinistre. C'est par exemple la vocation du programme Ad Vitam mis en place pour le groupe Total par le département Organisation et méthodes chargé, avec le département Archives et *Records Management*, de mettre en œuvre et d'appliquer la politique de conservation des documents imposée par la Direction Générale à toutes les entités. La DJ du groupe est le sponsor privilégié du projet (15, CUCCHI-VIGNIER, p. 12-13).

### **7.5.2 Sur l'accès à l'information**

A l'échelle de la DJ comme à l'échelle de l'entreprise, la mise en place d'un programme de RM favorise l'accès à l'information utile en limitant l'accroissement des volumes. Le gain de temps à la recherche est important ; le corpus à explorer est réduit et indexé, le bruit est moindre. Si les documents probants sont bien identifiés en amont, on les retrouve rapidement et leur valeur probante est immédiatement lisible. La mise en place d'un plan de classement basé sur l'activité permet par ailleurs de capitaliser l'information de façon intelligible par tous même si ça n'est pas son premier objectif. Par exemple à la DJ, un nouvel arrivant trouverait plus aisément les informations dont il aurait besoin pour prendre en main sa fonction et assurer la gestion des dossiers à sa charge.

### **7.5.3 Sur le suivi de l'activité**

La mise en place d'un programme de RM assure l'exhaustivité sur le périmètre défini et assure par-là la fiabilité des documents. Au-delà du contrôle qualité sur le système lui-même, on pourrait envisager de mettre en place un *reporting* à partir des documents identifiés comme centraux sur une activité. Par exemple, le nombre de contrats signés sur une période donnée pour un produit donné peut compléter l'analyse des tendances du marché et alimenter une veille pour la BU qui fabrique ou achète le produit en question. Pour la DJ, une vision fiable du périmètre des contrats serait une aide au pilotage en interne, par exemple pour établir des priorités de traitement des affaires et un suivi ajusté.

### **7.5.4 Sur l'aspect qualité/audit**

L'opposabilité du programme aux autorités est favorable à l'entreprise, comme dit dans le point 7.2. Elle n'est acquise que par la mise en place de procédures de contrôle et d'audits réguliers du système mis en place, étape essentielle du programme de RM selon l'ISO 15489. L'archivage électronique, pendant technique du RM, est également encadré par plusieurs normes qui donnent lieu à des certifications reconnues (ex : NF Z42-013 pour la conservation électronique sécurisée) pour attester de la recevabilité des documents engageants comme preuve (cf. 7.1.3.1, p. 54). MoReq 2 (Exigences-types pour la maîtrise de l'archivage électronique) publié par la Commission européenne (2008), et ICA Req (Principes et exigences fonctionnelles pour l'archivage dans un environnement électronique), publié par le Conseil international des Archives (2008) abordent la mise œuvre des projets.



Désormais, une série de normes de Systèmes de Management (comme les séries ISO 9000 ou ISO 27000) s'appliqueront également à la gestion documentaire. Elles donneront lieu à certifications et audits à l'horizon 2015-2018 (1, AFNOR CG 11, AAF, ADBS, p. 14). L'approche processus qui sous-tend le projet de RM est par ailleurs exigée par la norme ISO 9001 relative aux systèmes de gestion de la qualité (24, LEVÉQUE, p. 11).

## **7.6 Un programme de RM déjà en place dans l'entreprise pour la partie américaine de l'équipe, Industrie C USA.**

Si aucun programme de RM n'est en place côté français, celui qui concerne l'activité outre-Atlantique a été signé en 2002, puis révisé en 2006, par le CEO (*Chief Executive Officer*), équivalent hiérarchique du Directeur général. Les principes généraux énoncés en début de programme annoncent clairement des objectifs de réduction des coûts de stockage, de garantie de la continuité de l'activité et de la responsabilité de l'entreprise devant la loi. La responsabilité des managers dans l'application du programme est également clairement indiquée.

Dans le cadre de ce programme, la partie américaine de l'équipe de la DJ dispose d'un système de gestion des contrats sécurisé.

La barrière culturelle semble cependant suffisamment importante, y compris au sein d'une même entreprise, pour que les bénéfices perçus par les uns soient difficilement envisagés par les autres, malgré la proximité dans l'activité et les objectifs.

## 8 Sensibiliser les utilisateurs à leur « responsabilité documentaire » quotidienne : tests de procédures à la DJ

---

Afin d'agir sur un court laps de temps, quelques tests inspirés des méthodes de RM ont été mis en place.

### 8.1 Etablir des règles de gestion documentaire

#### 8.1.1 Principes généraux

Devant le mélange et la non hiérarchisation des documents observés, nous avons tenté de proposer de grands principes de gestion aux juristes, au moins pour introduire l'idée que chaque acte de production et de stockage d'un document, papier ou électronique, a une conséquence sur l'efficacité dans leur réutilisation *a posteriori* et que chaque producteur a donc une responsabilité qui mérite une réflexion menant à l'acquisition de meilleurs réflexes. En premier lieu, les juristes sont invités à distinguer leur documentation personnelle, utile à un moment précis pour un problème donné, des documents de travail produits ou reçus, nécessaires dans le cadre de l'activité, engageants, répondant à des obligations légales et/ou pouvant faire preuve ou commencement de preuve. Les juristes sont plutôt réceptifs à cette différenciation et c'est plus par manque de temps et d'organisation qu'ils ne la mettent pas toujours en pratique.

#### 8.1.2 Référentiel de conservation

L'identification des dossiers et documents présentée en 2.2 a permis l'ébauche d'un référentiel de conservation inspiré des exigences du RM. Ce référentiel est présenté sous forme de tableau, divisé par pôle, opération et dossier. A chaque dossier a été attribué une DUA associée au texte de loi correspondant et un sort final déterminé en fonction de l'usage et des risques envisagés. Sa présentation à quelques juristes a permis de matérialiser plus précisément les exigences légales mais aussi les usages.

### 8.1.3 Gestion des courriels

Sans parler réellement d'archivage des courriels, prématuré au stade où se situait notre intervention, quelques règles simples ont été données<sup>28</sup>, une fois encore pour tenter de faire prendre conscience à chacun de sa responsabilité, notamment vis-à-vis des courriels qui peuvent engager l'entreprise (14, CR2PA):

- Utiliser un e-mail de manière réfléchie et autant que faire se peut en évitant de noyer ses correspondants d'information redondante et inutile ;
- Relire chaque e-mail envoyé (en particulier ceux ayant un caractère sensible) en appliquant la règle simple de ne pas écrire ce que l'on ne pourrait pas dire en face à la personne concernée ;
- Mentionner systématiquement les noms et prénoms dans l'adresse électronique utilisée et ajouter le plus souvent une signature textuelle à l'e-mail (nom et coordonnées de l'expéditeur) afin de faciliter l'identification explicite des emails ;
- Utiliser la fonction « répondre à tous » (*Reply to all*) avec parcimonie ;
- Utiliser la fonction « copie conforme » (Cc) uniquement pour informer ;
- Indiquer de manière précise l'objet du message avec le nom du projet ou du client concerné ;
- Indiquer dans l'en-tête du corps de message une mention claire qui aidera au classement/à la suppression du message *a posteriori* (pour info, urgent, etc.) ;
- Indiquer dans le corps du message l'essentiel de la communication (et non dans la pièce jointe) ;
- Essayer de n'aborder qu'une question dans un message ;
- Soigner ses messages (orthographe, grammaire et formule de politesse) tout en évitant les formules trop complexes ;
- Transférer un e-mail uniquement en cas d'absolue nécessité ou d'autorisation de l'expéditeur original ;
- Éviter de transmettre par email des informations confidentielles.
- Ne pas archiver les pièces jointes dans sa boîte mail... Leur appliquer les principes généraux énoncés en 8.1.1.

---

<sup>28</sup> Adaptées de Sébastien Soyez. Directives pour la gestion et l'archivage numériques des e-mails. Archives générales du Royaume, Bruxelles, 2008, p 23.

Les réactions des juristes ont été diverses, les volumes auxquels ils font face étant variables selon leur spécialité. Une bonne partie d'entre eux utilisent la fonction « archivage » proposée par Lotus Notes, qui leur permet de retrouver plus rapidement leurs courriels en cas de besoin.

## **8.2 Encadrer l'utilisation du serveur commun de fichiers**

### **8.2.1 Elaboration d'un plan de classement basé sur l'activité de la DJ**

L'étude des processus et de l'activité de la DJ exposée en 1.3, associée à celle du classement du serveur actuel et des documents stockés, a permis l'élaboration du nouveau plan de classement souhaité par la direction de l'entité. Réalisée sur 3 niveaux d'arborescence, en collaboration avec la DISIT pour l'aspect technique, la proposition a reçu un accueil plutôt positif auprès des juristes à qui elle a pu être présentée. Une fiche pratique leur a également été proposée, présentant le plan de classement et donnant des règles de gestion et de nommage des documents. Toutefois, un suivi de la gestion du serveur et des pratiques ainsi qu'un accompagnement des utilisateurs sera nécessaire, d'autant plus qu'un serveur Microsoft Windows ne propose que des fonctionnalités très rudimentaires de gestion, limitées à la création de dossiers et à une gestion de droits d'accès plus que basique.

### **8.2.2 Tests à partir des contrats scannés présents sur le serveur (renommage et classement)**

Des contrats qui avaient été scannés par l'ancienne équipe de gestion de l'information, dans le but de rendre accessible leur contenu aux juristes sans recourir au papier, ont servi de corpus test. Ils ont été renommés et classés selon le nouveau plan de classement pour faire apparaître les difficultés, les résoudre ou les mentionner comme limites. Par exemple, l'identification *a posteriori* par quelqu'un d'autre que le producteur de la BU rattachée au contrat est souvent difficile, même pour un juriste, et prend beaucoup de temps. D'où l'importance, dès la création du document, de le ranger au bon endroit sur le serveur. Pour cela l'utilisateur doit connaître le plan de classement, le comprendre, ce qui passe à la fois par une explication préalable à la mise en place mais aussi par un accompagnement quotidien.

## **8.3 Organiser l'envoi des boîtes chez un prestataire archives (stockage uniquement)**

### **8.3.1 Elaboration de la procédure DJ en adaptant la procédure groupe**

L'étude de l'inventaire des caisses d'archives stockées chez le prestataire a révélé une disparité des pratiques d'envoi et de nommage des boîtes qui rend difficile la recherche de document. Or si un document ne peut être retrouvé, il est perdu pour l'entreprise. Le coût de la prestation est alors une perte sèche, sans compter le préjudice que peut causer l'indisponibilité d'un document probant ou d'une information importante. Afin d'harmoniser et d'optimiser les envois de documents en stockage déporté chez le prestataire, la reprise de la procédure groupe, adaptée à la DJ, a permis d'expliquer le fonctionnement, auparavant perçu un peu comme une boîte noire inefficace, et les enjeux du recours au prestataire.

### **8.3.2 Mise à disposition d'outils pour l'envoi et la recherche**

Comme pour la gestion du serveur, une fiche pratique a été proposée pour la gestion des envois de documents chez le prestataire de stockage. Elle décrit simplement la procédure à opérer via l'intranet du siège social grâce à des copies d'écran commentées. Pour assurer le suivi des envois, une matrice de tableau de suivi a été mise à disposition.

### **8.3.3 Tests d'envoi et de recherche**

De façon à ajuster les règles de nommage des boîtes, faire la matrice du tableau de suivi et tester les délais de traitement des envois, plusieurs boîtes ont été envoyées, en accord avec le juriste concerné. Ces tests ont permis d'obtenir des résultats satisfaisants pour la recherche sur l'inventaire en ligne proposé par le prestataire. La procédure, expliquée dans la fiche laissée aux juristes, est assez simple et a été jugée utile par les utilisateurs à qui elle a pu être présentée. On peut donc raisonnablement espérer qu'elle soit appliquée et permettent une amélioration du service proposé.

## 9 Répondre aux attentes concernant l'information externe, partie visible de l'iceberg

---

### 9.1 Inventaire, désherbage et reclassement de la bibliothèque

Située dans une salle dédiée à la machine à café, donc à la pause, la bibliothèque du département était désordonnée et comportait un grand nombre d'ouvrages obsolètes. Le souhait de la direction étant de s'orienter vers l'information spécialisée en ligne pour abandonner les ouvrages papier, un tri a été réalisé pour ne garder que les ouvrages encore intéressants pour l'activité et donc réduire l'encombrement. La bibliothèque a été déplacée vers les bureaux des juristes stagiaires, qui effectuent beaucoup de recherches, et reclassée. De façon à rendre la bibliothèque exploitable, un inventaire thématique basé sur l'activité a été rédigé sous Microsoft Excel par une seconde stagiaire et mis à disposition des juristes et juristes stagiaires. Pour rester plus près des habitudes de lecture des revues observées, celles-ci n'ont pas été déplacées mais seulement reclassées, de façon à mettre en avant le dernier numéro reçu lu volontiers par les juristes à l'occasion d'une pause.

### 9.2 Gestion des abonnements à partir de l'existant

Une mise à jour des abonnements en fonction de l'évolution des besoins et des contraintes budgétaires a été effectuée en collaboration avec l'assistante en charge du suivi. Ce fut l'occasion de communiquer à nouveau auprès des juristes sur les revues mises à leur disposition et de mettre à jour les adresses et codes d'accès pour les revues numériques.

### 9.3 Etude et propositions pour un accès en ligne à une formule spécialisée de documentation juridique

Le choix d'une formule spécialisée de documentation juridique en ligne a été étudié. La demande est forte de la part des juristes de disposer d'une base de données générale fiable, mise à jour plusieurs fois par an, couvrant les droits appliqués à la DJ, proposant idéalement les textes et jurisprudences commentées, des études thématiques, des formulaires et éventuellement une veille personnalisable. Après étude des prestations

proposées par différents éditeurs et tests (par les juristes et pas nous) grâce à des codes d'essais, deux solutions ont été envisagées. Des devis ont été demandés et soumis à la direction du département. Une solution dépassant le besoin a été éliminée. Le choix effectif de la seconde solution, qui représente tout de même un investissement important pour le département, était encore en suspens à l'issue de la période de stage.

## 10 Regrouper les procédures et informations dans un vade-mecum pour une vision d'ensemble par l'utilisateur de la problématique documentaire

---

De façon à matérialiser l'ensemble de l'aide proposée pour la gestion documentaire, les principes généraux, fiches pratiques de gestion du serveur et de procédure archives, le référentiel de conservation et l'ensemble des informations utiles pour l'accès à la documentation externe ont été regroupés dans un vade-mecum (décliné en une version par pôle pour mieux prendre en compte les spécificités de chacun) disponible au format papier et au format électronique. Le but était de proposer un outil auquel les juristes puissent se référer en cas de besoin, mais aussi une représentation de l'étendue des problématiques couvertes, et les liens entre elles, par la fonction gestion de l'information, puisque celle-ci n'était globalement perçue que pour son implication dans la documentation externe. Une proposition par pôle a été soumise pour validation à la direction du département.



# **Quatrième partie**

## **Pistes d'organisation**

## 11 Scénario « a minima » - Gérer l'urgence de la situation à la DJ : Assurer les risques qui relèvent directement de sa responsabilité documentaire, s'organiser pour améliorer le travail quotidien des juristes

---

### 11.1 A court terme

#### **Assainir la gestion quotidienne à l'aide d'outils basiques inspirés du RM et sensibiliser les utilisateurs aux bonnes pratiques**

L'accompagnement au quotidien des collaborateurs dans l'utilisation des outils proposés (plan de classement, règles de gestion, procédures et référentiel de conservation) permettrait un assainissement graduel de la situation. La prise de conscience de chacun de sa responsabilité vis-à-vis des documents qui font ou sont issus de son activité serait progressive et rendrait possible l'acquisition des bonnes pratiques. Certains collaborateurs sont déjà sensibilisés par leur parcours (notamment les anciens avocats) et peuvent être moteurs pour l'application des règles et pour la sensibilisation. Cette prise de conscience repose sur la réaffirmation des missions et responsabilités de la DJ. La ferme implication de la direction du département sera indispensable pour espérer une amélioration. Une synthèse de la situation, des risques et besoins identifiés a été remise à la direction du département pour aider à la décision.

### 11.2 A long terme

#### **11.2.1 Répertorier puis reprendre l'existant en établissant des priorités**

La reprise de l'existant représente un travail de grande ampleur qui resterait à chiffrer, sur le périmètre de la DJ mais aussi sur le périmètre contrats des BU. Identifier les originaux, les localiser, leur appliquer le référentiel de conservation, éliminer ceux qui doivent l'être et stocker les autres permettrait un premier niveau de sécurité, même rudimentaire.

Priorité pourra être donnée aux dossiers en cours ou pouvant aider les dossiers en cours. Au fur et à mesure et selon cette priorité, on pourra regrouper les différents documents liés sous le même dossier client, projet, affaire ou société au sein du plan de classement, d'une part pour disposer de l'ensemble des documents utiles au bon endroit mais aussi pour capitaliser l'information.

### **11.2.2 Repenser les outils et leur complémentarité**

Le serveur de partage Windows utilisé a des limites fonctionnelles. Il ne permet aucune gestion documentaire (ex : versionnage, validation), seulement du stockage et du partage, et ne constitue en aucun cas un outil d'archivage électronique. Pour les raisons évoquées au fil de ce mémoire, un outil de gestion des contrats serait à envisager en particulier, à partir de l'outil interne existant ou complètement nouveau. Une étude des besoins fonctionnels serait alors à mener en profondeur pour optimiser le choix et réfléchir à un système d'outils qui gèreraient le classement, le versionnage des documents et leur cycle de vie, le circuit de validation quand il est utile, le partage de l'information, les accès sécurisés et l'archivage électronique.

### **11.3 Avantages et points de vigilance**

Ce scénario de l'urgence permettrait l'identification *a minima* des documents engageants, dont la gestion doit retenir toute l'attention des juristes, et leur mise en sécurité progressive.

L'utilisation du plan de classement d'activité du serveur permettrait assez rapidement une lisibilité pour chacun de l'activité des autres. Savoir qui fait quoi est la première étape de la capitalisation des savoirs et savoir-faire. Or pour l'instant les juristes ont en général une vision cloisonnée de l'activité documentaire de la DJ.

Si elle est décidée, la mise en place serait relativement légère car faite sur un petit périmètre d'environ 25 personnes et interne à la DJ. Elle nécessiterait néanmoins au minimum la désignation et la formation de référents si aucun professionnel de l'information n'est recruté. Ce scénario n'a aucune chance de réussite s'il compte sur une prise de conscience en autogestion et autodiscipline.

S'il peut apporter une aide, ce scénario reste une micro-organisation déconnectée de l'entreprise dans son ensemble. Une véritable réflexion sur la gestion des connaissances

serait par ailleurs profitable pour la DJ pour optimiser la capitalisation de l'information, au moins au sein du département.

## 12 Scénario « ambitieux » - Prendre le temps de réfléchir à l'échelle de l'entreprise : Insérer la DJ dans une démarche de RM globale avec le soutien des dirigeants

---

### 12.1 Rechercher et associer les partenaires, constituer un groupe de travail

La direction Qualité, le Contrôle interne, l'Audit et la DISIT sont à associer complètement à un projet de RM. La direction des Services Généraux devrait également être adjointe car elle est historiquement en charge de l'archivage dans le cas d'Industrie C. Des phases importantes de formation des utilisateurs et d'accompagnement au changement seront à prévoir, la Direction des Ressources Humaines sera donc également associée.

Comme nous l'avons vu, ce type de projet nécessite la validation et le support de la Direction Générale : le choix d'une politique de gestion des documents qui engage l'entreprise et les prises de risques associées sont des décisions stratégiques.

Tous ces intervenants pourraient étudier ensemble la faisabilité du projet, les besoins à l'échelle de l'entreprise et les bénéfices attendus, qui permettent de fixer les objectifs.

### 12.2 Analyser les bénéfices pour l'entreprise

Cinq axes peuvent guider la réflexion :

- Assurer la continuité de l'activité : Identifier, localiser et sécuriser les documents sans lesquels l'entreprise ne peut pas exister et fonctionner.
- Garantir le risque : maîtriser l'information détenue, contrôler les niveaux de confidentialité et de circulation
- Tracer l'activité et en avoir une vision globale: pouvoir rendre des comptes, prendre un recul bénéfique au pilotage
- Capitaliser les savoirs et expériences : Pour gagner du temps dans le traitement des dossiers, le capital d'informations de l'entreprise, alimenté par les compétences et savoir-faire de chacun, doit être disponible et transmissible.

- Préparer les évolutions normatives ISO et être conforme au cadre réglementaire.

Les bénéfices attendus seront traduits par des objectifs. Pour chacun on fixera un niveau d'atteinte souhaité. Un calcul de retour sur investissement, lorsqu'il est possible, sera utile à fois pour convaincre les décideurs et pour piloter le projet.

### **12.3 Rôle envisageable de la DJ dans la démarche projet RM**

« Le volet juridique est consubstantiel au RM » (3, BREBION, TEXIER et al, p. 21). A la fois bénéficiaire et actrice du projet, la DJ est un acteur référent légitime au moins pour les aspects règlementaire et de conformité. Sa désignation par le cadre du Contrôle interne comme référent pour les autres entités concernant l'archivage de leurs contrats est une invitation supplémentaire à s'engager de façon active dans un projet de RM. C'est une occasion de réaffirmer sa position d'expert en interne. Son périmètre documentaire comprenant un certain nombre de documents engageants pour l'entreprise, dont des documents vitaux, elle pourrait être, comme pour le programme de *compliance*, un important sponsor, voire une entité pilote.

### **12.4 Avantages et points de vigilance**

La mise en place en mode projet requiert une décision, des ressources, des équipes mobilisées. C'est une entreprise de longue haleine.

Une assistance à la maîtrise d'ouvrage externe (consultant(s) spécialisé(s)) serait bienvenue pour aider à l'analyse des besoins, la mise en place et la conduite du projet.

Ce scénario pourrait être imbriqué avec le programme de *compliance* pour capitaliser des efforts, sensibiliser à une démarche globale d'éthique et de qualité dans le but d'anticiper et de maîtriser des risques pris à l'échelle de l'entreprise, par exemple en cas de procédure de *discovery*. Il permettrait aux équipes de partager la vision des dirigeants et de les fédérer autour d'elle. D'autre part, c'est un pas important pour la capitalisation des connaissances : le RM peut renforcer la culture d'entreprise et promouvoir la communication interne (3, BREBION, TEXIER, p. 18).

Selon le temps, les moyens disponibles et la sensibilité des dirigeants au problème, on pourra choisir :

- de mettre d'abord en place le scénario « *a minima* » de façon à en valoriser les résultats (La recherche pourrait être rapidement améliorée si le plan de classement est adopté et les règles de nommage respectées. Les juristes devraient observer plus de confort et de rapidité pour retrouver les documents utiles et donc gagner en efficacité, etc.) Pour convaincre la hiérarchie et réunir les conditions nécessaires à la mise en place éventuelle du scénario « ambitieux »

- de s'orienter directement vers le scénario « ambitieux », possible si une réelle mobilisation intervient, suite à une prise de conscience liée à une sensibilisation active - ou à un événement révélateur des risques comme une mise en doute de l'intégrité des dirigeants ou un cas de contentieux important perdu en raison de non présentation de documents recevables.

Quelle que soit l'orientation prise, les aspects humain et technique de la mise en œuvre, qui ne faisaient pas l'objet de ce travail, devront être étudiés avec la plus grande attention.

# Conclusion



L'accroissement des volumes informationnels et documentaires ainsi que la variété des supports à gérer est certes une réalité pour les entreprises. Toutefois, devant ce constat, il revient aux dirigeants de rester passifs et de subir la situation ou d'être proactifs et de décider de tout mettre en œuvre pour la maîtriser et en faire un atout, de transparence et de compétitivité. La direction d'Atos Origin a pris par exemple la décision ambitieuse d'abandonner progressivement le courrier électronique interne après avoir constaté que ses cadres passaient de 5 à 20 heures par semaines à gérer leurs courriels et 25% de leur temps à la recherche d'information (46, TEXIER, GUERRE, BOILLET p. 20). Ils ont identifié un problème, osé essayer de le résoudre et observent des résultats satisfaisants.

Les décideurs, face à ces prises de positions, ne sont pas seuls et peuvent trouver, entre autres dans la fonction juridique et la fonction gestion de l'information, des experts de choix pour mieux maîtriser la gestion documentaire. En effet, toutes deux sont engagées de façon de plus en plus manifeste dans la gestion des risques et de la conformité, qui représentent des leviers de compétitivité. Juristes et professionnels de l'information, particulièrement le *records manager*, ont en la matière des compétences complémentaires à fédérer, au-delà d'être des experts l'une pour l'autre sur leurs champs propres.

Le programme de RM, qui promet de résoudre bon nombre de problèmes informationnels, particulièrement en matière de sécurité et d'optimisation des coûts de gestion, est nécessairement profitable à une DJ, puisque son périmètre est fort riche en documents qui engagent l'entreprise. Ils sont le cœur de son activité ; leur gestion adéquate et efficace devrait être une nécessité pour la fonction. Forts de cette expérience et riches de leurs compétences, les juristes peuvent être aussi des acteurs précieux de la démarche de RM.

Toutefois, il convient de rester vigilant. Si la décision et la volonté des dirigeants au plus haut niveau de l'entreprise est indispensable, elle n'est pas suffisante pour garantir une réussite de la mise en œuvre. Chacun au sein de l'entreprise doit pour cela jouer son rôle, à son niveau de responsabilité. L'impact des interactions entre individus, de leur culture, de la culture d'entreprise, du niveau de connaissances des processus et de la représentation que chacun se fait de l'archivage ne devront pas être sous-estimés (28, YACOUBI, p. 92). Ainsi, on prendra garde de toujours penser à l'utilisateur, de lui expliquer le projet et de l'accompagner dans les démarches, de communiquer.

Une des clés à la réussite du projet est de donner une dimension autre qu'archivistique ou records au projet, rapprocher le projet des utilisateurs, (qui ils sont, comment ils fonctionnent, leurs besoins documentaires

au quotidien) pour le fusionner à leurs repères habituels et monter ainsi en puissance progressivement le niveau de sensibilité des salariés à une qualité documentaire et records management. (18, DIQUELOU, p. 107).

En outre, les outils choisis devront répondre aux besoins et objectifs clairement identifiés ; les solutions techniques sont en effet à leur service (et à celui des utilisateurs), pas leurs prescripteurs comme c'est parfois le cas dans une ère où la technologie est souvent entendue comme un miracle, au mépris de toute réflexion systémique et organisationnelle.

Enfin, il serait dommage de s'engager dans un tel projet sans songer à la mémoire de l'entreprise, contenue dans son patrimoine informationnel. Mais ça, c'est une autre histoire.

# **Bibliographie**

## Présentation

Cette bibliographie liste les documents qui ont alimenté la réflexion exposée dans le mémoire et permis d'apprécier des tendances et des méthodes. Tous ne sont donc pas cités dans le texte, mais la plupart d'entre eux le sont.

Elle est sélective, classée par thème et rédigée selon la règle en vigueur à l'INTD en 2011, conforme aux normes Z44-005 (Décembre 1987. Documentation. Références bibliographiques : contenu, forme et structure) et NF ISO 690-2 (Février 1998 Information et documentation. Références bibliographiques Documents électroniques, documents complets et parties de documents). Un commentaire précise, pour chaque référence, pourquoi elle a été retenue, même si les titres sont parfois explicites.

Pour chaque thème, les documents sont classés par ordre alphabétique d'auteur.

Si plusieurs documents ont le même auteur au sein d'un thème, ceux-ci sont classés par ordre antéchronologique.

Chaque document est numéroté. Au fil du texte, les renvois sont mentionnés sous la forme (numéro du document dans la bibliographie, NOM de l'auteur, page concernée le cas échéant).

Date d'arrêt de la bibliographie : 14 septembre 2011.

# 1. Gestion des documents, archivage en entreprise et *Records Management*

(1) AFNOR CG 11, AAF, ABDS. Introduction à la série des normes ISO 30300, Système de management des documents d'activité, Intégration du *records management* et perspectives d'évolution de l'ISO 15489. Livre blanc. [en ligne] Mars 2011. 33 p. [consulté le 2 septembre 2011].

<<http://www.bivi.fonctions-documentaires.afnor.org/livres-blancs/introduction-a-la-serie-de-normes-iso-30300-systeme-de-management-des-documents-d-activite>>

Présente les enjeux de l'intégration du RM à cette série de normes et donne des témoignages de professionnels, ainsi que des tableaux prévisionnels d'études.

(2) Industrie C USA. *Records management program*. Document interne confidentiel. 4 p. 2006.

Les principes directeurs permettent de voir comment le programme est présenté à l'équipe américaine, quels sont les objectifs et les priorités.

(3) BREBION Patrick, TEXIER Bruno, LAURENT Antoine, OLCZYK Annie-Pierre. Records management : le prix de la tranquillité. Archimag. novembre 2008, n°219, pp.17-22. ISSN 0769-0975.

Après l'attentisme constaté chez de nombreuses entreprises, ce dossier dresse un état des lieux des nécessités, modes opératoires et points de vigilance dans la mise en place d'un projet de RM.

(4) CAVIGNEAUX, Lucile. Dans le cadre d'une politique qualité d'entreprise, quelle place pour la politique d'archivage ? 2010. 86 p. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD-CNAM.

Approche qui démontre notamment le lien entre une démarche qualité et une démarche de records management. La première partie, qui explique le management de la qualité, est particulièrement utile pour ce mémoire.

(5) CHABIN Marie-Anne. Archivabilité. Le blog de Marie-Anne Chabin [en ligne], 11 juillet 2011 [consulté le 2 septembre 2011].

< <http://www.marieannechabin.fr/>>.

Billet mettant des mots plein d'humour sur la vérité d'une situation qui provoque le désarroi du professionnel de l'information devant sa gestion par l'entreprise dans certains cas, dont celui de la présente étude...

(6) CHABIN Marie-Anne, CUCCHI-VIGNIER Clothilde, DIRANI Georges, JEANNE François. La politique d'archivage, une affaire de dirigeants ? Bien sûr ! Présentations à la Tribune atelier BNP Paribas/CR2PA. 10 mars 2011. [en ligne, consultées le 2 septembre 2011].

<<http://www.atelier.net/tribunes/politique-darchivage-une-affaire-de-dirigeants-bien>>

Présentation des enjeux stratégiques du positionnement de l'archivage au niveau managérial.

(7) CHABIN, Marie-Anne. Nouveau glossaire de l'archivage. Février 2010. 45 p.

Définitions actualisées et organisées du vocabulaire du domaine.

(8) CHABIN Marie-Anne, WATEL Françoise. L'approche française du records management : concepts, acteurs et pratiques. La Gazette des Archives. N°204, 2006, pp. 113-129.

Analyse qui explore l'adaptation ou l'interprétation de concepts et modes de mise en œuvre dans la pratique du RM en France en mettant en perspective la culture des pratiques archivistiques.

(9) CHABIN Marie-Anne. Essai de définition universelle du dossier. Document Numérique. Hermès-Lavoisier. 2002/1 Vol. 6, pp 159-175. ISSN 1279-5127.

Approche conceptuelle documentée de la notion de dossier dans l'environnement numérique.

(10) CHABIN Marie-Anne. Le management de l'archive. Paris, Hermès sciences publications. 2001. 191 p. ISBN 2-7462-0107-0.

Ouvrage de fond. Les chapitres 1 (problématique, pp. 9-20) et 12 (contraintes, pp. 153-162) ont particulièrement retenu notre attention pour cette étude.

(11) CHABIN Marie-Anne. Je pense donc j'archive. Paris, L'Harmattan. 1999. 207 p. ISBN 2-7384-8340-2.

Ouvrage de fond. Le chapitre 5 (les universaux, pp. 133-164) a particulièrement retenu notre attention pour cette étude.

(12) COLLECTIF. Records management, archivage et sécurité + supplément : Durées de conservation et tableaux de gestion. 2 volumes. Archimag. 2010, guide pratique n°39. ISSN 0769-0975.

Retours d'expérience et avis d'experts accompagnés dans le supplément d'outils pratiques de mise en place, notamment des tableaux de gestion qui peuvent aider à la réflexion d'un référentiel de conservation.

(13) COTTIN Michel, OSMONT Emeline (Orange Labs). Archiver les *non disclosure agreements* ou comment transformer les secrets en connaissances partagées. Communication à l'atelier i-expo « Archives et gestion des connaissances : explorer et

valoriser la mémoire des organisations » du 19 mai 2011. [en ligne, consulté le 2 septembre 2011].

<<http://www.i-expo.net/uploads/2011/actes/I-expo%202011-les%20accords%20de%20confidentialit%C3%A9.pdf>>

Démonstration intéressante d'une piste de valorisation de l'information dans l'entreprise.

(14) CR2PA. L'archivage des mails ou les utilisateurs face aux mails qui engagent l'entreprise. Livre blanc [en ligne]. Paris, CR2PA. 2009. 20 p. [consulté le 2 septembre 2011].

<[http://www.cr2pa.fr/QuickPlace/cr2pa/Main.nsf/h\\_E4EAB341BEE9BC93C125764E004B3A36/CC01C008C91E9C4FC125764D0020199C/?OpenDocument](http://www.cr2pa.fr/QuickPlace/cr2pa/Main.nsf/h_E4EAB341BEE9BC93C125764E004B3A36/CC01C008C91E9C4FC125764D0020199C/?OpenDocument)>

Ce livre blanc restitue en particulier des expériences utilisateurs, les enjeux et bonnes pratiques identifiées.

(15) CUCCHI-VIGNIER Clotilde. Missions et organisation du service Archives et records management chez Total. La Gazette des Archives. N°217, 2010, pp 11-14.

Retour d'expérience particulièrement intéressant dans le cadre de ce travail en raison de la proximité historique de Total avec l'industrie de la chimie.

(16) DELORS Corinne. Professionnels de l'archivage : sensibilisez vos organisations ! Archimag. septembre 2007, N°207. pp. 42-44. ISSN 0769-0975.

Article exposant des arguments à proposer aux décideurs pour motiver leurs décisions vis-à-vis de la politique d'archivage et démontrer les compétences du professionnel de l'information en la matière.

(17) DHERENT Catherine, DE GRIMOÛARD Claire Sibille, OTT Florence, BROULAND Muriel. Comprendre les enjeux et les fondamentaux. Documentaliste Sciences de l'Information. mai 2009, Vol. 46 n°2, p p.32-42. ISSN 0012-4508.

Rappels utiles sur l'histoire du RM, ses liens avec l'archivistique française, les normes qui l'encadrent.

(18) DIQUELOU, Marie-Pierre. Approche d'une démarche marketing dans un projet de *Records Management* chez TOTAL SA. 2009. 126 p. Mémoire Titre professionnel de niveau 1. INTD-CNAM.

Etude qui propose une piste pour aider à la réussite d'un projet de *records management* chez Total SA.

(18 bis) DROUHET G., KESSASSY G., MORINEAU E. *Records Management* : Mode d'emploi. ADBS, Paris. 2000. 125 p. ISBN 2-84365-040-2.

Ouvrage retenu pour ses chapitres « Challenges » et « Stratégie ».

(19) GROSHENS, Emilie. Fonctionner sans documentaliste : distribuer le travail documentaire entre utilisateurs et secrétaires. L'exemple du département fiscal d'une banque. 2007. 170 p. Mémoire Titre professionnel de niveau 1. INTD, CNAM.

Référence importante pour les conclusions apportées sur l'observation d'une situation similaire à celle du terrain observé dans cette étude.

(20) HARE Catherine, McLEOD Julie. Mettre en place le Records management dans son organisation - Guide pratique. Archimag. Paris, IDP. 2003. 47 p. ISBN 2-9510477-0-3.

Dossier présentant un découpage clair et une vision pratique des différentes phases du projet de RM.

(21) ISAZA John. *Know when to hold'em, when to destroy'em. The Information Management Journal*. Mars-avril 2005, pp. 39-44. ISSN 0378-7206.

Article basé sur une étude menée par l'ARMA (*American Records Managers Association*) sur les destructions de documents, à partir de décisions de la justice américaine. Références intéressantes en fin d'article d'analyse sous l'angle de l'information des grands scandales financiers.

(22) ISO 15489-1 Information et documentation « Records Management », Partie 1 : Principes directeurs. Norme. 2002. 19 p.

Norme « mère ».

(23) ISO/TR 15489-2 Information et documentation « Records Management », Partie 2 : Guide pratique. Norme. 2002. 39 p.

Norme « mère » bis.

(24) LEVEQUE Laurent. La gestion documentaire selon l'ISO 9001. AFNOR. Paris. 2003. 59 p. ISBN 2-82-505052-8.

Ouvrage retenu pour l'approche qualité des processus. Nombreux schémas explicatifs éclairants.

(25) MORAND-KHALIFA Nathalie et al. Conduire le changement. Documentaliste Sciences de l'Information. 2009/2 Vol 46, pp 52-62. ISSN 0012-4508.

Dossier retenu pour les conseils méthodologiques présentés et les témoignages de records managers de diverses organisations.

(26) QUESNEL Odile. Comprendre et construire les plans de classement d'activité. Archimag, juillet-août 2010, n°236, pp. 28-29. ISSN 0769-0975.

Article proposant explications et méthodologie pour l'élaboration d'un plant de classement basé sur l'activité de l'organisation.



(27) VAN DIJK (Bureau) Ingénieurs conseils. La valeur ajoutée des prestations de traitement documentaire : perspectives et enjeux. La Gazette des Archives. N°217, 2010, pp 53-56.

Article envisageant l'externalisation de prestations de traitement documentaires, intéressant pour la description des besoins et objectifs qui poussent des organisations à externaliser ces prestations, et pour la description de l'organisation des missions.

(28) YACOUBI Emmanuelle. Facteur humain, archivage et Records Management : réalité des pratiques individuelles dans l'activité de travail en entreprise. 2007. 114 p. Mémoire Titre professionnel de niveau 1, INTD-CNAM.

Cette étude propose notamment, à partir de nombreux témoignages, une approche des impacts culturels (culture tout court et culture d'entreprise) sur la mise en place d'un projet de RM au niveau de l'individu.

(29) ZUBER Henri, NOUGARET Roger. Les archives d'entreprises en France. La Gazette des Archives. 2006, n°204, pp.171-187.

Rétrospective éclairante sur l'évolution de la fonction, la mission et le positionnement des archives en entreprise.

## **2. Preuve : aspects législatifs et jurisprudences**

(30) BAZIN Philippe. Droit : un système probatoire électronique presque complet. Archimag, décembre-janvier 2009, n°230, pp. 42-43. ISSN 0769-0975.

Article d'analyse qui envisage la problématique de la preuve dans le monde papier et dans le monde électronique sous l'angle du droit (l'auteur est avocat) et fait le point sur la situation. Pour y voir plus clair.

(31) BLANCHETTE Jean François, BANAT-BERGER Françoise. La « dématérialisation » des actes authentiques en droit français. La Gazette des archives. N°204, 2006, pp. 151-170.

Cette analyse reprend les éléments de la loi du 13 mars 2000 portant adaptation du droit de la preuve aux technologies de l'information et relative à la signature électronique. Elle préconise, à la différence de cette loi, une approche de la valeur probante par les notions d'authenticité et d'intégrité de l'archivistique dans la dématérialisation d'un processus de création de l'acte authentique (qui requiert pour le papier la présence d'un officier public).

(32) JOLY-PASSANT Elisabeth. Vers quelle réception de l'acte authentique sur support électronique ? Revue Lamy Droit des Affaires, janvier 2005, n°78, pp. 25-33.

Docteur en Droit, l'auteur analyse diverses interprétations de la loi du 13 mars 2000 et leurs conséquences respectives sur l'acte authentique qui doit être « reçu » par un officier public, par exemple un notaire. Cet article illustre la complexité d'interprétation du cadre législatif qui peut intervenir dans le passage du papier vers l'électronique.

(33) PAPIN Etienne. Droit : archivage en entreprise et e-discovery. Archimag. déc.2008-janv. 2009, n°220, pp. 42-43. ISSN 0769-0975.

L'auteur, avocat, explique comment les procédures d'*e-discovery* rendent la politique de conservation des documents de plus en plus incontournable pour les entreprises et réaffirment l'importance de l'implication des juristes.

(34) RENARD Isabelle. Un nouvel arrêt sur les échanges numériques rendus par la Cour de Cassation le 1<sup>er</sup> juillet 2010. Cabinet Racine. Flash info. [en ligne]. 18 octobre 2010. 2 p. [consulté le 2 septembre 2011].

<<http://www.racine.eu/publications/articles/119/Flash-Info-Arret-Cass-2e-civ-01-07-2010-echanges-numeriques-Isabelle-Renard.pdf>>

Commentaire de l'arrêt de la seconde chambre civile de la Cour de cassation du 1<sup>er</sup> juillet 2010 (CPAM vs Carrefour). L'auteur, avocate, montre notamment la réaffirmation de la notion de commencement de preuve ainsi que la souveraineté de la décision du juge quant à la valeur probante ou non du document présenté. Elle explique aussi qu'un système d'archivage en bonne et due forme aurait évité à la CPAM un pourvoi en cassation.

(35) RENARD Isabelle. Preuve informatique, valeur juridique du document numérique. Expertises des systèmes d'information. CELOG. N°348, Juin 2010, pp. 215-220.

Article proposant un récapitulatif précis et documenté de la situation et des conditions de la preuve dans l'environnement numérique.

### 3. Gouvernance, Risque, *Compliance*

(36) CENICEROS Roberto. *E-discovery compliance starts with records management plan*. *Business Insurance*. 5 mai 2008, Vol. 42, Issue 18, p. 22. ISSN 0007-6864.

Article en anglais intéressant pour son approche de l'impact positif, mais pas sans écueil, d'un programme de RM sur la *compliance* en matière d'*e-discovery*.

(37) COLLECTIF. Programmes de *compliance* : un must pour les entreprises ! Dossier spécial. Juristes d'entreprise Magazine. AFJE. Janvier 2011, n°8, pp. 24-48.

Dossier intéressant pour sa présentation par les professions juridiques liées à l'entreprise des programmes de *compliance*, leurs avantages, les points de vigilance.

(38) ERNST & YOUNG (Cabinet). Directeurs juridiques, juristes d'entreprise : un métier en pleine ascension mais pas sans « risques ». [en ligne]. Paris, Communiqué de presse, Ernst&Young Avocats. 20 janvier 2009. [consulté le 2 septembre 2011].

<<http://www.ey-avocats.com/FT/fr/Newsroom/News-releases/Communique-de-presse---Directeurs-juridiques-juristes-dentreprise-un-m%C3%A9tier-en-pleine-ascension-mais-pas-sans-risques>>

Compte-rendu synthétique de l'enquête réalisée en 2009 par l'Observatoire des directions juridiques (ODJ) d'Ernst&Young mettant en avant la prise d'importance de la gestion des risques dans la mission des directions juridiques.

(39) FERCHAUD Bernadette. Gestion de l'information et gestion des risques. Journée d'étude ADBS, Paris, 27 avril 2004. Documentaliste Sciences de l'information. Juin 2004, Vol. 41 N° 3, pp. 187-189. ISSN 0012-4508.

Compte-rendu de journée d'étude présentant les risques auxquels est soumise l'information dans l'entreprise et donnant des pistes pour les arbitrer.

(40) KARILA VAILLANT Charlotte (associée cabinet Signes Distinctifs). Des solutions informatiques pour une bonne gouvernance : quand les nouvelles technologies se mettent au service de la fonction juridique. [en ligne] *LawinFirm. Legalteam*. 2008, n°11. pp. 7-9. [consulté le 14 septembre 2011].

<<http://www.signe-distinctif.com/view/pdf/Les%20logiciels%20de%20gouvernance.pdf>>

Témoignage d'une perception technique par l'outil, et pas organisationnelle, de la gestion de la gouvernance par la fonction juridique.

(41) LEMIEUX, Victoria L. *The records-risk nexus: exploring the relationship between records and risk. Records Management Journal*. 2010, Vol 20 n°2, pp. 199-216. ISSN 0956-5698.

Analyse du discours sur le risque dans la littérature professionnelle du records management.

(42) McFADZEAN Elspeth, EZINGEARD Jean-Noël, BIRCHALL David. *Perception of risk and the strategic impact of existing IT on information security strategy at board level. Online Information Review*. 2007, vol. 31 n° 5. pp. 622-660. ISSN 1468-4527.

Article en anglais intéressant pour son introduction qui fait le constat de la difficulté pour les dirigeants de comprendre l'importance stratégique du management de l'information.

(43) McLEOD Julie, CHILDS Sue, HEAFORD Susan. *Records management capacity and compliance toolkits: a critical assessment. Records Management Journal*. 2007, Vol. 17 Issue 3, p 216. ISSN 0956-5698.

Article en anglais par des professionnels de l'information spécialistes du RM rendant compte de tests menés en Grande-Bretagne pour apprécier la conformité des programmes de RM en fonction d'outils prévus pour la faciliter.

(44) ROE David. *GRC, an introduction to records management*. In CMSWire [en ligne]. 25 mai 2010. [consulté le 2 septembre 2011].

<<http://www.cmswire.com/cms/document-management/grc-an-introduction-to-records-management-007594.php>>

Article en anglais par un professionnel de l'information qui établit comment la GRC et le RM sont liés.

(45) TAVITIAN Laurine. La gestion des risques et de la conformité : un marché en plein boom. [en ligne] *LawinFirm. Legalteam*. Mars 2009, n°15. pp. 15-20. [consulté le 2 septembre 2011].

< <http://issuu.com/legiteam/docs/lawinfirm15>>

Article destiné aux professionnels du droit proposant le point de vue d'une juriste sur les outils techniques de gouvernance, risques et compliance, les avantages de leur utilisation.

(46) TEXIER, Bruno, GUERRE, Louise, BOILLET, Virginie. Gouvernance : y a-t-il un pilote pour l'info ? *Archimag*. mars 2011, n°242, pp. 19-24. ISSN 0769-0975.

Article intéressant pour l'exploration proposée du positionnement décisionnel des entreprises face à la gestion de l'information et son pilotage.

(47) VEDNERE Ganesh. *Confronting compliance phobias : developing a records management compliance plan*. *Econtent* [en ligne]. Octobre 2009, pp 36-40. [consulté le 2 septembre 2011]

<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_7522/is\\_200910/ai\\_n42040643/](http://findarticles.com/p/articles/mi_7522/is_200910/ai_n42040643/)>

Article en anglais explorant les avantages présentés par l'adoption d'un programme de records management pour une meilleure gestion de la conformité dans les entreprises.

(48) VILLAGE DE LA JUSTICE et JOURNAL DU MANAGEMENT JURIDIQUE. Enquête sur l'impact de la crise sur les directions juridiques : l'optimisme est de mise ! *Village de la Justice* [en ligne]. 18 juin 2010. [consulté le 2 septembre 2011].

< <http://www.village-justice.com/articles/Impact-crise-directions-juridiques,8117.html>>.

Compte-rendu d'enquête sous forme de synthèse expliquant notamment comment la crise a augmenté le rôle des directions juridiques dans la gestion des risques.

## 4. Droit des affaires/Professionnels du droit

(49) BRANLARD Jean-Paul. 50 mots clés en Droit des Affaires. Lextenso éditions. Paris, Gualino éditeur. 2009. 124 p. collection Les Carrés. ISBN 2-297-01306-2.

Ouvrage éclairant pour débutant qui présente selon 50 fiches thématiques les fondamentaux des notions de droit des affaires et les replace dans les principes de base du système juridique français.

*Business Dictionnaire* [en ligne]. *WebFinance Inc.* 2011 [consulté le 21 septembre 2011].

< <http://www.businessdictionary.com/>>

Dictionnaire en anglais proposant des définitions simples et claires des mots du Droit des affaires.

(50) COHEN Philippe. Le juriste d'entreprise. [vidéo en ligne] La Web TV du Droit et Management des affaires. 2010. [consulté le 19 septembre 2011]

< <http://www.tvdma.org/#/videotheque/8203>>

La web TV Droit et Management des affaires est un service public académique fondé le 30 novembre 2010 par des Universitaires et des Professionnels. Il a pour vocation principale de développer la diffusion du Droit et de la Gestion des entreprises et propose à cet effet des interventions filmés d'experts. Ces vidéos sont de précieuses sources d'information sur le métier de juriste et l'organisation des directions juridiques.

(51) COHEN Philippe. Les nouveaux territoires de la direction juridique. [vidéo en ligne]. La Web TV du Droit et Management des affaires. 2010. [consulté le 19 septembre 2011]

< <http://www.tvdma.org/#/videotheque/8225>>

Voir (50)

(52) DELANNOY Hervé. Fonctionnement d'un service juridique. [vidéo en ligne]. La Web TV du Droit et Management des affaires. 2010. [consulté le 19 septembre 2011]

< <http://www.tvdma.org/#/videotheque/3066>>

Voir (50)

(53) GUILLOT Jean-Louis. L'organisation de la direction juridique. [vidéo en ligne]. La Web TV du Droit et Management des affaires. 2010. [consulté le 19 septembre 2011]

< <http://www.tvdma.org/#/videotheque/8246>>

Voir (50)

(54) MELOT Philippe. August & Debouzy, honneur aux fonctions support ! Village de la justice [en ligne]. 29 septembre 2010 [consulté le 2 septembre 2011].

<http://www.village-justice.com/articles/honneur-fonctions-support-avocats,8541.html>

Article présentant les évolutions de la perception et du rôle des fonctions support, dont la gestion de l'information, dans les cabinets d'avocats.

(55) MENARD Caroline. L'archiviste en cabinet d'avocats : une position émergente dans le milieu des affaires. La Gazette des Archives. N°217, 2010, pp 33-45.

Retour d'expérience et analyse des implications et de l'organisation de la fonction archives en cabinet d'avocats. De nombreuses précisions sont données sur les obligations des avocats en la matière vis-à-vis de leurs clients.

(56) ROQUILLY Christophe. La culture juridique d'entreprise: quels enseignements peut-on tirer de l'enquête réalisée par le centre de recherches de LegalEDHEC en partenariat avec l'AFJE ?. AFJE [en ligne]. Mai 2010. 14 p. [consulté le 2 septembre 2011]

<http://www.afje.org/ArticleCultureJuridique%282%29.pdf>

Compte-rendu d'enquête sous forme de synthèse permettant d'identifier de grandes tendances récentes dans les directions juridiques.

(57) VERNIMMEN. Glossaire des termes financiers. [en ligne] Fever éditions. [consulté le 21 septembre 2011].

<http://www.vernimmen.net/html/glossaire/index.html>

Si la spécialité du Vernimmen est plutôt le Droit financier, le glossaire propose toutefois un grand nombre de définitions en français utiles en Droit des affaires.

## 5. Gestion de projet

(58) MARCHAT Hugues. Le kit du chef de projet. Eyrolles. Paris, Editions d'Organisation. 2010. 224 p. ISBN 2-212-54731-3.

Ouvrage de fond exposant clairement la méthodologie de la gestion de projet avec commentaires des outils et livrables.

# Glossaire

Les mots présents dans ce glossaire sont signalés par un astérisque (\*) lors de leur première apparition dans le texte. Ces quelques définitions nous ont semblé importantes à connaître pour la bonne appréhension de la gestion de l'information d'une DJ de grande entreprise.

Les mots sont classés par ordre alphabétique.

**Bible de *closing***

Voir *Due Diligence*

***Business Units (BU)***

Entité opérationnelle de l'entreprise opérant sur un segment de l'activité, ayant une place au sein de l'organigramme et une direction attitrée.

***Data-room***

Voir *Due Diligence*

***Discovery (Procédure)***

Aux Etats-Unis, processus préalable à un procès durant lequel les parties peuvent demander à accéder à des informations et documents de la partie adverse (faits, documents, actes, etc.), y compris les courriels et disques durs (on parle alors de *e-discovery*). En cas de refus de coopérer, le tribunal peut sanctionner la partie non coopérante par un jugement défavorable.

Inscrite au Federal Rules of Civil Procedure (Art. 26), la procédure de *discovery* est applicable aux entreprises françaises, filiales de groupes américains ou actives outre-Atlantique (convention de La Haye), ce qui n'est pas sans poser problème en France sur le sujet de la protection des données personnelles.

**Document de référence**

Obligatoire pour les sociétés cotées, le document de référence, dont le mode de rédaction est encadré par des recommandations de l'Autorité des marchés financiers (AMF), présente pour un exercice donné le détail de l'activité, de l'information financière et des perspectives pour l'entreprise (analyse de risques par exemple).

***Draft***



Brouillon d'acte ou de contrat, document non validé.

### ***Due Diligence***

Lors de l'acquisition d'une entreprise, la *due diligence* est l'ensemble des vérifications que l'acquéreur potentiel va réaliser afin de se faire une idée précise de la situation de l'entreprise. Les dirigeants doivent en effet agir en toute connaissance des risques associés à une transaction. Ces vérifications se font sur la base d'une liste de documents à fournir (*due diligence checklist*) définie par les avocats, que l'acquéreur et le vendeur examineront dans la ***data-room*** qui regroupe l'ensemble des documents (de plus en plus sur serveur au format électronique) et est accessible aux parties, notamment aux acquéreurs potentiels, et à leurs avocats/conseils respectifs. A l'issue de cet examen vient le *closing*, dernière étape du processus de vente, exécution du contrat de cession-acquisition. Une ***bible de closing*** regroupe les principaux documents de la data-room auxquels il peut être nécessaire de se référer lors de la signature.

### ***EBITDA***

*Earning Before Interest Tax depreciation and Amortization*, résultat opérationnel avant impôt et amortissement, notion proche de l'EBE (Excédent Brut d'Exploitation) en France.

### ***Joint-Venture***

La *joint-venture* ou coentreprise est une société résultant de l'association temporaire, dans un objectif précis, de deux ou plusieurs entreprises.

### ***Mark up***

Version commentée (par une des parties, un expert, un avocat) d'un acte ou contrat en cours de rédaction.