Wolfgang Straub*

«Clic informatique»: qu'apportent l'informatique et les nouvelles technologies dans les études d'avocats (1re partie)

Mots clés: logiciels pour avocats, outils informatiques pour avocats, communication électronique avec les clients et les tribunaux, e-mails chiffrés, devoirs de diligence, refacturation des frais informatiques aux clients

Les avocats portent généralement un regard plutôt sceptique sur l'informatique. Quels sont les domaines dans lesquels elle s'avère particulièrement utile pour les tâches quotidiennes de l'avocat? Quels sont les risques et les difficultés pratiques? Pour répondre à ces questions, l'auteur fera tout d'abord un état des lieux des applications informatiques pouvant se présenter au sein d'une étude. Il examinera ensuite, sous un angle plus pratique, la communication électronique avec les clients et les tribunaux. La deuxième partie de cet article paraîtra dans la Revue de l'avocat 1/2013 et traitera du développement de stratégies informatiques pour les avocats.

1. Introduction

Dans la plupart des secteurs professionnels, on évoque généralement le rendement supplémentaire que peut générer l'informatique au sein de l'entreprise. Or, pour les avocats, cette question est souvent posée dans le sens inverse: comment puis-je limiter au maximum l'utilisation d'ordinateurs sans que le travail au sein de mon étude n'en soit affecté? Il n'en reste pas moins que des traitements de texte sont indispensables pour la rédaction des mémoires et de plus en plus de clients demandent à communiquer par courrier électronique. On aimerait cependant esquiver toute question informatique, dès lors que le travail juridique de l'avocat – la qualification des faits, l'argumentaire et la réfutation – ne saurait être délégué à un ordinateur…

Il y a plusieurs années déjà, des attentes quelque peu disproportionnées étaient nées auprès d'avocats passionnés d'informatique. La fin des années 80, époque à laquelle je débutais mes études de droit, se caractérise par les visions audacieuses de systèmes informatiques spécialement conçus pour le droit et pouvant répondre à des questions juridiques sur un simple clic de souris. Puis vint Swisslex, probablement trop tôt. En les comparant aux attentes initiales, les avantages ont dans un premier temps été considérés comme plutôt modestes. Dans l'intervalle, les banques de données juridiques sont devenues un outil de travail indispensable pour de nombreux avocats.

J'appartiens moi-même à la catégorie de ceux qui souhaitent utiliser les dernières technologies dès qu'elles sont disponibles, mais qui éprouvent ensuite souvent un sentiment de frustration. Les explications qui suivent se réfèrent à mes expériences personnelles et aux discussions avec plusieurs confrères.[1] Je tenterai de répondre à la question de savoir comment l'informatique peut aider l'avocat dans ses tâches courantes. Une présentation exhaustive de toutes les applications possibles au sein d'une étude dépasserait de loin la portée de cet article. Je me limiterai donc aux points qui me paraissent essentiels.

2. L'informatique et les nouvelles technologies dans les études

2.1 Où se trouve l'informatique?

Que faut-il entendre par *informatique et nouvelles technologies*?[2] Où peut-on les rencontrer dans les études d'avocats? Voici une tentative d'approche, sans prétendre à l'exhaustivité:

- *Clients (PC, laptops, thin client terminals)*
- Serveurs (fichiers, courrier, banque de données, etc.)
- Appareils mobiles (*smartphones*, tablettes, etc.)
- *Copycenter* (appareils multifonctionnels pour imprimer, faxer, copier et scanner)
- Installations téléphoniques, systèmes de fax, etc.
- Infrastructure de réseau (*switches, wireless LAN access points*, routeurs pour le relais de plusieurs serveurs, etc.)
- *Software* (logiciels pour avocats, suite Office, outils et *apps*)
- Internet (moteurs de recherche, plateformes et banques de données)
- Systèmes de commande du bâtiment (contrôle d'accès, climatisation, etc.)

2.2 Quelles sont les applications qui soutiennent l'avocat dans ses activités quotidiennes?

Voici les principaux systèmes et applications:

- Programmes Office, *e-mail clients*, navigateurs Internet
- Logiciel pour avocats[3] avec saisie du temps de travail, facturation, tri des données, carnet d'adresses, computation des délais et gestionnaire des dossiers

* Dr en droit, LL.M., avocat à Berne, membre du comité de la FSA pour les nouvelles technologies. Traduction libre de l'article intitulé «*Was bringt die IT in der Anwaltskanzlei? (Teil 1)*».

1 Pour leurs suggestions et leurs précieux commentaires, je remercie tout particulièrement Stephan Beutler, Georges Chanson, Christoph Gasser, Franz Kummer, Christian Leupi, Patrick Middendorf, David Rosenthal, Stephan Rothenbühler, Ralph Schlosser, Jürg Schneider et Samira Sümer.

2 Ces notions sont utilisées ici *lato sensu* et comprennent à la fois des systèmes informatiques et des produits technologiques individuels (hardware et software).

3 Voir à ce sujet Adrian Rufener, Informatikeinsatz in einer Anwaltskanzlei, Revue de l'avocat 2008, pp. 19 à 22. Par logiciels pour avocats, on entend

- Logiciel de comptabilité (avec év. interface avec le logiciel pour avocats)
- Programme d'archivage
- Plateformes de téléchargement *(upload/download)*, *data rooms* électroniques
- Appareils et programmes pour la dictée vocale électronique
- Outils d'aide et *apps* (p. ex. programme pour la computation des délais[4], tableaux des contributions d'entretien[5], programme pour la présentation des moyens de preuve[6] et les citations doctrinales[7])
- Programmes spéciaux (p. ex. gestionnaire des marques)
- Site Web de l'étude/systèmes de *content management* pour la gestion et l'actualisation du site
- Banques de données internes avec regroupement des documents de l'étude *(knowledgebases)*[8], ainsi que solutions de bibliothèques[9] et catalogues des ouvrages
- Services Web externes (p. ex. plateformes de messagerie des autorités, portails *e-billing*) et banques de données externes (www.bger.ch, Swisslex, LexisNexis, Westlaw, etc.)

2.3 Quelles sont les principales fonctions de l'informatique et des nouvelles technologies?

Pour ce qui est de leur fonction dans une étude, les outils électroniques qui viennent d'être énumérés peuvent *grosso modo* être répartis dans les catégories suivantes, qui d'ailleurs se recoupent partiellement:

- *Moyens de communication avec les clients* (courrier électronique, *collaboration* entre plateformes, etc.). La plupart du temps, ce sont des supports de travail pour l'avocat. Rares sont les cas où il est lui-même un *provider IT* (typiquement, mise à disposition de *data rooms* pour clients[10]).
- *Outils pour les activités d'avocats* (p. ex. Office, Swisslex, etc.). Par opposition à d'autres professions, ces activités ne se laissent que partiellement automatiser. Cela explique le fait que les avocats sous-estiment généralement le support que pourrait leur fournir l'informatique.
- *Solutions pour le backoffice*. Elles permettent avant tout aux grandes études d'atteindre un potentiel de rationalisation (p. ex. *workflow* qui va de la saisie du temps de travail au décompte TVA final). La complexité et la fréquence des opérations permettent de déterminer les domaines pour lesquels il est judicieux de créer une automatisation (p. ex. en fonction du nombre de notes d'honoraires établies chaque mois).
- Les raisons d'efficacité ne sont cependant pas les seules considérations dont il faut tenir compte pour une utilisation optimale de l'informatique. Par exemple, le passage (souvent initié par les clients) du courrier postal au courrier électronique, peut rendre nécessaire une solution d'archivage électronique.[11] Enfin, des outils informatiques modernes peuvent éventuellement accroître *l'attractivité de l'étude* pour les jeunes collaborateurs. En outre, cela leur permet d'avoir un travail plus flexible (achèvement de certains travaux à la maison ou en cours de route).

3. Communication électronique

Dans le cadre de mes propres activités (qui consistent avant tout en du conseil juridique), j'envoie 90 % de toutes mes communications par e-mail. Comme la communication électronique avec les clients, les parties adverses, etc., constitue un moteur essentiel de l'utilisation de l'informatique dans les études d'avocats, j'évoquerai ce thème de façon plus détaillée ci-dessous.

3.1 Chiffrement des e-mails

Il y a une décennie environ, plusieurs auteurs ont proclamé que les avocats devaient chiffrer tous leurs e-mails, en précisant que c'était le seul moyen pour préserver le secret professionnel. Les e-mails non chiffrés étaient en effet considérés comme des cartes postales pouvant être lues par tout un chacun durant le transport. De nombreux articles ont été publiés à ce sujet.[12] Je me limiterai donc avant tout à mes expériences personnelles.

---

les programmes qui proposent un carnet d'adresses, la saisie du temps de travail, la facturation, un gestionnaire de documents, etc. Dans la pratique, on rencontre surtout *PLATO, WinJur, Solutions, vertec, Acumin, swoffice, Madaba* et *ALAN*. L'approche et la portée de ces logiciels sont très différentes d'une application à l'autre. Mon expérience porte surtout sur PLATO.

4 Un programme permettant de calculer les délais en droit suisse est mis gratuitement à disposition sur *www.fristenrechner.ch*

5 Voir en particulier *www.berechnungsblaetter.ch*

6 *Exhibitmanager* de Causasoft (*www.exhibitmanager.com*) permet de gérer des moyens de preuve dans une banque de données (en les notant et en les liant). Si le mémoire est créé dans MS Word pour Windows, les pièces peuvent être directement référenciées et numérotées. Les renvois sont automatiquement actualisés lorsque de nouvelles pièces sont insérées dans le texte. *Octoiur* de Octobit (*www.octoiur.ch*) permet également de numéroter et de formater des moyens de preuve.

7 De nombreuses références à la doctrine (monographies ou revues juridiques) peuvent, p. ex. avec *Citavi* (*www.citavi.com*), être saisies et citées efficacement.

8 Voir également Urs Thüring, Wissensmanagement in grossen Anwaltskanzleien und solchen, die es werden wollen, PJA 2011, pp. 985 à 993; Raffael Büchi, Entwicklung und Weitergabe von Know-how in Schweizer Anwaltskanzleien am Beispiel de Bär & Karrer, Jusletter du 7.3.2011; Sarah Montani, Vertragsverwaltung (macht schlank), Jusletter du 28.2.2005; Sarah Montani, Juristische Wissensarchitektur, Jusletter du 1.12.2003.

9 Le répertoire de la bibliothèque d'une étude peut p. ex. être créé avec la «Bibliothèque de Weblaw» (cf. *http://biblio.weblaw.ch*).

10 La mise en place et l'exploitation de *data rooms* électroniques est complexe (sécurité, disponibilité, contrôle des versions, protection des données, etc.). Les études utilisent donc généralement les solutions fournies par des tiers. Pour les questions liées à l'utilisation de *data rooms* électroniques destinées à des transactions M&A, voir également Martin Petrin, Der Elektronische Datenraum, PJA 2007, pp. 363 à 366.

11 Voir également Wolfgang Straub, Aufbewahrung und Archivierung in der Anwaltskanzlei, PJA 2010, pp. 547 à 567, disponibles sur *www.advobern.ch/files/aufsaetze/Aufbewahrung_und_Archivierung_in_der_Anwaltskanzlei.pdf*

12 D'une manière générale sur la question des e-mails chiffrés au sein des études, voir Adrian Rufener, Automatisation/IT: Neue Möglichkeiten in der Prozessunterstützung von Anwaltskanzleien, in: Leo Staub/Christine Hehli Hidber (éd.), Management von Anwaltskanzleien: erfolgreiches Führen von Anwaltsunternehmen, Zurich 2012, pp. 337 à 353, N 13 s.; Adrian Rufener, Devrions-nous sécuriser les e-mails échangés avec nos clients?, Revue de l'avocat 2011, p. 380; Sébastien Fanti, Courrier électronique et responsabilité de l'avocat, Revue de l'avocat 2011, p. 492 s.; Kaspar Schiller, Schweizerisches Anwaltsrecht, Grundlagen und Kernbereich, Berne 2009, N 539; Adrian Rufener, Sicherer Mailverkehr: eine

3.2 Ce qui devrait être clarifié avec le client

Les discussions avec de nombreux confrères ont montré que le chiffrement des e-mails restait aujourd'hui l'exception. Ceci s'explique notamment par le fait qu'il existe toujours plusieurs obstacles techniques et que le confort d'utilisation n'est pas optimal, tant pour le destinataire que pour l'expéditeur.

Même si, pour les études, il n'est pas encore usuel de passer par une communication chiffrée, il serait néanmoins judicieux de définir, au début du mandat, comment les e-mails seront échangés. A ce titre, il conviendra de clarifier avec son client la question des risques techniques de base, mais également des difficultés pratiques du courrier électronique chiffré.

C'est souvent le client lui-même qui envoie à l'avocat, avant ou pendant l'exécution du mandat, des documents confidentiels par courrier électronique ordinaire. Selon l'opinion exprimée ici, une telle démarche s'assimile en principe à un *accord pour un courrier électronique non chiffré*. Il conviendra toutefois de s'assurer que le client est bien conscient des risques encourus.

Lorsque, dans un cas concret, il a été convenu de communiquer uniquement par e-mails chiffrés, plusieurs *questions liées au chiffrement* devront être clarifiées avec les clients. Quelle sera la marche à suivre? Le chiffrement se limite-t-il au processus de transmission ou s'applique-t-il aux fichiers mêmes?

La forme du courrier électronique pourra par exemple être réglée comme suit dans le *contrat de mandat*:

- Le client est rendu attentif aux *risques généraux* du courrier électronique non chiffré.
- Le client donne son *accord* s'il est prêt à accepter ces risques. Il est rendu attentif au fait que son accord pourra être révoqué en tout temps. Pour des questions de preuve, la révocation devra se faire par écrit.
- Si le client souhaite le chiffrement des données, il y aura lieu de définir la *procédure* et les *coûts* supplémentaires qui en résultent.

3.3 Devoir de diligence pour la sécurité des informations

Le contenu peut non seulement être intercepté lors de la transmission, mais aussi être espionné par des pirates sur les systèmes de l'étude ou du client. Ceci nous amène à la question de savoir quelles sont les *mesures de sécurité* à prendre par l'avocat. Celles-ci vont de la configuration d'un pare-feu au chiffrement des supports destinés aux backups. Un examen complet de la question va bien au-delà du contexte général de cet article, de sorte que je me limiterai de nouveau à l'essentiel.[13]

En matière de sécurité de l'information, il ne fait aucun doute que les avocats sont soumis à un *devoir de diligence*. En revanche, il est difficile de déterminer, d'une manière générale et abstraite, l'ampleur de leurs obligations.[14] Comme de nombreuses études d'avocats ne s'impliquent guère dans les questions informatiques, il conviendrait plutôt de qualifier cette attitude de «négligence habituelle». Cette dernière ne permet toutefois pas de s'affranchir de son devoir de diligence lorsqu'elle semble, en tenant compte de l'ensemble des circonstances, inappropriée.

En matière d'informatique, la tendance voudrait que les clients des grandes études puissent s'attendre à plus de professionnalisme qu'avec des études plus petites ne disposant que d'une infrastructure minimale. Il arrive cependant à ces dernières de traiter des documents hautement sensibles qui nécessitent des mesures de sécurité accrues. Même si les informations liées à des querelles de voisinage sont tout aussi confidentielles et doivent tout autant être protégées par le secret professionnel que des mandats portant sur la fusion de grandes sociétés internationales, la probabilité d'une tentative d'attaques doit néanmoins être prise en considération. Cela vaut non seulement pour la sécurité des données électroniques, mais aussi pour la protection des dossiers traditionnels.

3.4 Facturation des dépenses supplémentaires?

La mise en place d'une procédure spéciale de communication implique, du côté de l'étude, des *dépenses supplémentaires* (installation, batterie de tests, év. engagement de professionnels). Est-ce au client de payer? Cette question devra être réglée dans le contrat de mandat, en partant des principes suivants:

- Bien que l'utilisation de l'infrastructure nécessaire pour l'exécution du mandat, le secrétariat, etc. soit généralement incluse dans les honoraires, *les exigences particulières* du client devront être payées en plus.
- Dès lors que le chiffrement du courrier électronique ne constitue jusqu'à présent pas la règle habituelle, il appartient en principe au client de *supporter les frais supplémentaires qui en résultent*.
- Le client devrait en revanche pouvoir s'attendre à un *chiffrement sans frais supplémentaires des pièces jointes de l'e-mail* avec les programmes Office, PDF ou ZIP.
- La même règle s'applique à l'utilisation ponctuelle d'une plateforme de messagerie comme *IncaMail* ou *PrivaSphere*. Toutefois, le temps de travail supplémentaire qui en découle doit en général pouvoir être facturé au client. A l'heure actuelle,

Frage der Professionalität, Revue de l'avocat 2009, pp. 191 à 194; David Rosenthal, IT-Sicherheit in der Anwaltskanzlei, Revue de l'avocat 2006, p. 326 s.; Franz Kummer, Vor E-Mail sind wir alle gleich, Vom Ärger im Umgang mit elektronischer Post, Jusletter du 21.6.2004; Robert G. Briner, Anwaltliche Sorgfaltspflichten und E-Mail, RSJ 2005, pp. 437 à 435; Wolfgang Wiegand, Die Sorgfalts- und Informationspflichten bei der Erbringung von Rechtsdienstleistungen unter Verwendung von Internet und E-Mail, in: Thomas Koller/Hanna Muralt Müller (éd.), Tagung 2000 für Informatik und Recht, Berne 2001, pp. 149 à 172; Fridolin Walther, Das Anwaltsgeheimnis im E-Mail-Zeitalter – eine Problemskizze, RSJ 2000, pp. 357 à 366, et RSJ 2001, pp. 65 à 66; Oliver Blum, Das Anwaltsgeheimnis im E-Mail-Zeitalter, Eine Entgegnung aus der Praxis, RSJ 2000, pp. 550 à 552, et RSJ 2001, p. 67 s.

13 Sur la question de la sécurité de l'information dans les études, voir David Rosenthal, op. cit. ad note 12, pp. 281 à 288 et 323 à 330; Wolfgang Straub, Informationssicherheit in der Anwaltskanzlei – eine Checkliste, disponible en ligne sur *www.advobern.ch/files/Hinweis zur Informationssicherheit in der Anwaltskanzlei.pdf*.

14 Voir à ce sujet Wolfgang Straub, Verantwortung für Informationstechnologie, Gewährleistung, Haftung und Verantwortlichkeitsansprüche, Zurich/Saint-Gall 2008, N 358 ss. et les références citées.

une connexion fixe entre le serveur mail[15] de l'étude et les plateformes de messagerie sécurisée ne va pas encore de soi.

3.5 Mes expériences à ce sujet

Au sein de mon étude, plusieurs systèmes de chiffrement ont été testés au cours du temps (PGP, GNUGP, S-MIME, *PrivaSphere*, *IncaMail*, téléchargement de plateformes de clients, etc.). On peut résumer ces expériences comme suit:

- Toutes les procédures de chiffrement ont montré qu'elles étaient *fonctionnelles*. L'installation et l'exploitation de la plupart des solutions exigent toutefois l'intervention d'informaticiens (notamment en raison de problèmes du pilote, de difficultés avec les changements de configuration ou avec le serveur terminal).
- Des problèmes sont sporadiquement survenus du côté du *destinataire*. Le pare-feu du client a p. ex. parfois bloqué le service, étant rappelé qu'un contenu chiffré peut lui aussi contenir des logiciels malveillants.
- Comme principaux inconvénients à l'utilisation systématique du chiffrement, il convient de mentionner les démarches supplémentaires à effectuer et l'*inconfort* qui en résulte (installation de logiciels, nécessité de se connecter plusieurs fois sur une plateforme de messagerie, gestion et archivage des mots de passe, etc.). C'est d'ailleurs ce qui a poussé la plupart des clients, après un laps de temps relativement court, à demander le rétablissement d'une communication non chiffrée.
- Le maniement d'une plateforme de messagerie sur Internet (*IncaMail*, *PrivaSphere*) s'acquiert pourtant facilement. L'échange régulier de courrier électronique sans liaison (payante) au serveur par tous les participants reste toutefois associé à un sentiment d'inconfort (format eml ou PDF chiffrés au lieu de msg) ou à une perte de temps pour le téléchargement et la gestion des e-mails.
- Ce qui demande le moins d'efforts est le *chiffrement de pièces jointes aux e-mails* (p. ex. via un programme ZIP, Microsoft Office ou Adobe Acrobat Pro[16]). Il faut cependant veiller à choisir des mots de passe suffisamment sûrs et à les communiquer sur un autre canal (p. ex. par SMS).
- Lorsque les documents sont chiffrés, les *mots de passe* correspondants doivent être archivés à long terme. Même plusieurs années après la fin du mandat, l'avocat doit pouvoir répondre aux questions de son client.
- Une solution alternative au chiffrement des e-mails consistent à communiquer via une *plateforme de téléchargement* (du côté du client ou de l'étude). Une fois que les documents y ont été enregistrés, les destinataires reçoivent une invitation à se connecter et à retirer la communication. Du côté des clients, les grandes organisations favorisent de plus en plus des projets qui font intervenir ce type de plateformes. Cette méthode permet aussi de transmettre des documents de taille importante et les informations peuvent y être restructurées. L'exploitation et la gestion de telles archives sont toutefois subordonnées à des dépenses supplémentaires (p. ex. administration des droits d'utilisation et nécessité d'ordonner continuellement les documents).

3.6 Signatures électroniques

L'emploi des signatures électroniques pour la communication électronique avec les autorités (CEA) a déjà été largement évoqué par la doctrine.[17] En ce qui me concerne, j'ai eu l'occasion de tester sur plusieurs systèmes notre carte de membre FSA qui dispose des fonctions de la *SuisseID*. Entretemps, le logiciel de signature a été considérablement amélioré. Des problèmes peuvent néanmoins surgir, p. ex. lors de l'installation sur un serveur terminal. Ces inconvénients continuent d'être particulièrement gênants pour l'utilisateur lambda.

Il se pose alors la question de l'utilité de la signature électronique dans la pratique.

- S'agissant des *délais*, les avocats ont tendance à effectuer leurs tâches au tout dernier moment, en autres parce que le client remet lui-même les documents ou des informations importantes très tardivement. C'est précisément pour les études situées en un lieu où les heures d'ouverture de la poste sont plutôt limitées qu'il est tentant de pouvoir envoyer un mémoire jusqu'à minuit directement depuis son ordinateur. Dans la pratique, il subsiste encore de nombreuses inquiétudes quant à la question de savoir si tous les systèmes informatiques nécessaires seront bien disponibles au moment de l'envoi. Le risque d'un problème technique est souvent plus grand du côté de l'étude (en particulier pour la connexion Internet) que du côté de la plateforme de messagerie[18].

15 Voir également Adrian Rufener, Intégration de la plateforme de messagerie sécurisée dans votre infrastructure de courrier électronique, Revue de l'avocat 2012, p. 200 s.

16 Pour les questions générales liées aux PDF, voir Christian Leupi, Quel logiciel PDF faut-il choisir? Revue de l'avocat 2011, p. 172 s. Dans la version Adobe Acrobat Pro, d'autres types de documents peuvent être annexés au PDF (typiquement, un document Word). Plusieurs documents peuvent également être fusionnés en une seule pièce, y compris avec un mot de passe. La signature électronique permet en plus d'élever le niveau de sécurité (p. ex. pour éviter les modifications ou l'impression du document).

17 Voir en particulier Andrea Schafer, Communication électronique avec les autorités (CEA): percée en vue? La balle est dans le camp des autorités, Revue de l'avocat 2012, p. 97 s; Felix Hunziker-Blum, Elektronische Eingaben und Suisse ID: Risikovermeidung oder Technologienutzung, Revue de l'avocat 2011, pp. 220 à 222; Stefan Stulz, Elektronische Eingaben und Unterschriften, SuisseID: Lücken, Tücken und erste Erfahrungen, Revue de l'avocat 2011, pp. 76 à 78; Peter Guyan/Lukas Huber, Elektronischer Rechtsverkehr nach VeÜ-ZSSchK, PJA 2011, pp. 74 à 83; Adrian Rufener, Elektronischer Behördenverkehr – Nutzen der SuisseID, Revue de l'avocat 2011, pp. 269 à 271; Jacques Bühler, Effiziente elektronische Kommunikation mit Gerichten, Revue de l'avocat 2009, pp. 304 à 306.

18 Pour l'observation des délais, c'est l'accusé de réception de la plateforme de messagerie qui devrait être déterminant, et non celui du tribunal. Selon l'opinion soutenue ici, c'est la conclusion à laquelle on arrive si l'on procède à une interprétation téléologique de l'art. 143 al. 2 CPC (les incidents techniques ne sont pas imputables à l'avocat et il doit y avoir une égalité de traitement avec le courrier postal). Dans son arrêt du 11 juillet 2012, le tribunal supérieur de Zurich a soutenu une solution diamétralement opposée (affaire LY120016-O/U, *www.gerichte-zh.ch/fileadmin/user_upload/entscheide/oeffentlich/LY120016.pdf)*, tout en arrivant au résultat proposé plus haut pour éviter un formalisme excessif. Voir également Georges Chanson, Observation des délais dans la CEA, Revue de l'avocat 2012, pp. 251 à 254; Georges Chanson, Défauts techniques

- Les avantages pratiques des actes électroniques résident avant tout dans la *gestion/l'archivage électronique des dossiers*. C'est dans ce type de dossiers que se trouvent en particulier tous les mémoires. On peut toutefois scanner les documents papier, pour ensuite les enregistrer en PDF. Il ne s'agit cependant que de copies. L'importance pratique de cette distinction ne doit malgré tout pas être surestimée. En effet, même dans des dossiers de type papier, il n'y a en réalité que des (photo)copies. Quant au récépissé délivré par la poste, à l'opposé de l'accusé de réception électronique, on ne peut en tirer aucune conclusion sur le nombre et la teneur des documents réellement expédiés sous enveloppe.
- L'avocat peut aussi *signer et envoyer son acte électronique en dehors de son étude*. Si son étude compte plusieurs associés, il peut aussi, d'une manière qui paraîtra sans doute moins raffinée, envoyer par e-mail la version finale de son mémoire, puis la faire imprimer, signer et expédier par un associé qui se substituera à lui au moyen d'une procuration.
- A l'heure actuelle, la plupart des études ont un manque d'expériences sur le dépôt d'actes électroniques, de sorte que *l'attention et le temps nécessaires* restent plus importants que pour un acheminement «papier». Une plus grande familiarité avec la voie électronique – qui débute par la connexion à une plateforme de messagerie, passe par le stockage des documents et finit par l'envoi de copies au client – permettrait toutefois une gestion complètement électronique des dossiers, sans doute plus efficace.
- Une signature électronique peut également être utilisée en dehors de la CEA, en raison de sa force hautement probante.[19] Pour que les *documents contractuels* puissent être signés électroniquement de part et d'autre, toutes les parties doivent être en possession d'une signature électronique valable et connaître la marche à suivre. L'importance pratique de cette question dans les tâches courantes de l'avocat ne doit pas non plus être surestimée. Même si ce sont les avocats qui négocient les contrats, la version finale de ces derniers est souvent signée par le client, même en présence d'une procuration générale donnée à l'avocat. La signature du client donne en quelque sorte la bénédiction finale au résultat concret de toute la phase des négociations.
- La signature électronique et le *chiffrement des e-mails* reposent sur des processus différents. Notre carte de membre FSA, qui dispose de la technologie de la SuisseID, ne comporte qu'un certificat de signature, et non de chiffrement. Ce dernier peut toutefois être installé sur l'ordinateur si nécessaire.
- Les signatures électroniques peuvent aussi être utilisées à des fins d'authentification lors de la connexion à certains sites ou plateformes (p. ex. *PrivaSphere, IncaMail, commande d'un extrait du casier judiciaire, Terravis*[20]*, site FSA*). Le nombre de sites Web qui prennent en charge la SuisseID reste encore limité.

En résumé, l'envoi d'actes électroniques aux autorités ne se révélera véritablement judicieux que si l'avocat gère déjà ses dossiers électroniquement. Peut-être est-ce aussi une question de mentalité, plutôt qu'un souci d'efficacité. Pour la prochaine génération d'avocats, la voie électronique semblera probablement plus naturelle que le traitement de dossiers au format papier traditionnel. ■

dans la CEA ou décision judiciaire erronée?, Revue de l'avocat 2012, p. 429 s. Pour les premières expériences dans le canton de Berne, voir Claudia Schreiber, Elektronische Eingaben – eine erste Bilanz, in dubio 2012, pp. 168 à 170.

19 Voir à ce sujet Adrian Rufener, Mit der SuisseID zum beweiskräftigen Mailverkehr, Revue de l'avocat 2010, p. 466 s. La SCSE est actuellement en révision totale. Voir également *http://www.ejpd.admin.ch/content/ejpd/fr/home/dokumentation/mi/2012/2012-03-280.html*. En juillet 2012, la FSA a elle aussi pris position dans la procédure de consultation.

Lateinische Rechtsregeln und Rechtssprichwörter

Cui jus est donandi, eidem et vendendi et concedendi jus est. Wer das Recht hat, zu verschenken, der hat auch das Recht, zu verkaufen und zu überlassen. Verschenken ist die weitestgehende Verfügung über eine Sache. Dig. 50, 17, 163 (Ulpian).

Alimenta cum vita finiuntur. Unterhaltsansprüche enden mit dem Leben. Stirbt der Unterhaltsberechtigte oder der Unterhaltsverpflichtete, so erlischt der Unterhaltsanspruch. S. Dig. 2, 15, 8 § 10 a.E. (Ulpian). Bernhard Laubach, Lateinische Spruchregeln zum Unterhaltsrecht (Köln 2004) 165–174.

Remoto impedimento emergit actio. Ist das Hindernis beseitigt, taucht der Anspruch wieder auf. Ausgeschlossene Ansprüche leben wieder auf, wenn der Grund des Ausschlusses wegfällt.

Ejus nulla culpa est, cui parere necesse sit. Den trifft keine Schuld, der gehorchen muss. Dig. 50, 17, 169 pr. (Paulus).

Gradatim est appellandum. Man muss Stufe um Stufe Rechtsmittel einlegen. Der Instanzenzug ist einzuhalten. Damasus, Regulae canonicae 64.

Nec tempus nec locus occurrit regi. Den König hindert weder Zeit noch Ort. Ein Monarch kann Gericht halten, wo und wann er es für richtig hält. Gilt im Verfassungsstaat nicht.

Poena illius hujus praemium esse non debet. Die Strafe des einen darf nicht des andern Belohnung sein. 5, 15 pr. a.E. (Marcian).

Fortsetzung Seite 525

«CLIC INFORMATIQUE»: QU'APPORTENT L'INFORMATIQUE ET LES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LES ÉTUDES D'AVOCATS? (2E PARTIE)

WOLFGANG STRAUB
Dr en droit, LL.M., avocat à Berne, membre du comité de la FSA pour les nouvelles technologies

Mots-clés: stratégies informatiques, gestion électronique des dossiers, e-collaboration, facturation électronique, sécurité informatique, coûts informatiques, externalisation

Informatique dans les études d'avocats: quels sont les avantages et les risques? Quelles sont les questions à se poser pour développer une stratégie informatique efficace au sein de l'étude? Cet article fait suite à celui qui était paru dans la Revue de l'avocat 11/12 2012.

I. Quels sont les avantages que seule l'informatique peut apporter?

1. Avantage concurrentiel?

Pour le choix d'un avocat, l'équipement informatique ne sera probablement pas plus pertinent qu'un élégant mobilier ou le bon emplacement de l'étude. La plupart des clients ne s'enquièrent en effet que rarement du système informatique dont s'est doté leur avocat. Cependant, tout le monde s'accorde à dire qu'une structure informatique efficace est indispensable pour la bonne exécution de certains mandats et qu'elle va de soi pour les clients. L'informatique permet également de travailler plus efficacement et offre, corollairement, un meilleur service aux clients. Les juristes d'entreprise, p. ex., apprécient généralement de recevoir les documents au format électronique, ce qui facilite la redistribution interne. Pour se mettre à jour dans une affaire, c'est parfois la copie de tout un dossier électronique qui est sollicitée.

Cet article a émergé progressivement. J'ai souvent noté mes premières idées sur un iPad, pour ensuite finaliser le texte sur un ordinateur à la maison ou à mon étude. Si des écrans de grande taille sont plus pratiques pour la création de textes plus longs, une tablette présente l'avantage de pouvoir formuler des idées en déplacement, notamment dans le train. Cette manière de travailler deviendra de plus en plus naturelle pour les avocats.

2. Disponibilité quasi-ubiquitaire des informations

Les *dossiers électroniques* offrent la possibilité de travailler n'importe où avec un viatique réduit au strict minimum. Il convient toutefois de tenir compte des leçons tirées du monde «papier»: seuls des dossiers bien ordrés permettent de retrouver rapidement l'information. Dans un répertoire, l'absence de structure logique (alphanumérique, chronologique, etc.) aura pour conséquence de devoir ouvrir chacun des fichiers, ce qui peut être particulièrement chronophage. Un volet de visualisation (qui donne un aperçu de la première page de tous les fichiers d'un répertoire) est dans tous les cas d'une grande utilité. L'archivage des documents dans un répertoire électronique implique ainsi un effort permanent de cohérence et de discipline.

En ce qui me concerne, je travaille depuis 2007 au moyen de dossiers électroniques. Certains documents importants sont néanmoins imprimés, dès lors que je suis apparemment plus concentré en les lisant sur ce support. Le papier semble également faciliter le passage d'un document à l'autre. C'est la raison pour laquelle je me constitue encore pratiquement toujours des *dossiers papier*. Ceux-ci se limitent toutefois aux documents encore utiles à l'exécution du mandat, de sorte que tout ce qui est obsolète (typiquement, les anciennes versions papier d'un document) sera enregistré électroniquement, mais détruit physiquement. Par ailleurs, compte tenu du fait que tous les originaux sont systématiquement envoyés aux clients, il n'est plus nécessaire d'archiver matériellement les documents reçus sur papier. Pour répondre à d'éventuelles questions ultérieures, je conserve néanmoins ces dossiers papier durant une certaine période. En revanche, je pars

Traduction libre de l'article intitulé «*Was bringt die IT in der Anwaltskanzlei? (Teil 2)*».

du principe que seul le dossier électronique est complet et pertinent. Celui-ci regroupe également tous les e-mails et la numérisation en PDF de tous les documents papier entrants et sortants.

Les fichiers électroniques sont accessibles à partir de multiples endroits et peuvent être *utilisés simultanément* par différents collaborateurs. Un traitement parallèle du même document nécessite toutefois un logiciel approprié, ainsi qu'une certaine discipline.

Si l'ensemble des *moyens de preuve* liés à un mémoire sont disponibles électroniquement, un logiciel approprié (p. ex. *Exhibitmanager*[1]) peut créer un bordereau de PJ, en les numérotant et les imprimant. Un tel logiciel apporte non seulement un gain de temps considérable, mais réduit également le stress qui se produit lorsque les documents importants sont livrés peu avant l'expiration du délai.

L'*archivage* électronique constitue sans aucun doute un atout, mais obéit à des conditions particulières. Celles-ci ayant déjà été examinées en détail dans d'autres publications, il n'en sera plus fait mention dans le présent article.[2]

3. Possibilités de recherche

Lorsque les données des clients et des parties adverses sont systématiquement saisies et conservées dans un logiciel pour avocats, il paraît plus facile de reconnaître les éventuels *conflits d'intérêts*. Un examen plus minutieux s'avère cependant parfois difficile, en particulier lorsqu'il s'agit d'une restructuration ou de relations au sein d'un même groupe de sociétés.

Les différentes versions d'un même document électronique peuvent être analysées par le biais du marquage des modifications. Grâce à des logiciels spéciaux (p. ex. *Workshare*) ou d'autres procédés techniques, des fichiers au format différent peuvent eux aussi être comparés les uns aux autres (p. ex. un document Word avec un PDF).

Les *recherches par mots-clés* dans les dossiers électroniques permettent d'économiser du temps et se révèlent bien plus efficaces que sur papier. On n'est cependant jamais sûr d'avoir utilisé le bon critère de recherche et que tous les points pertinents soient exhaustivement affichés. Quant à la reconnaissance de texte à partir de documents scannés avec une OCR (optical character recognition), le résultat n'en est que rarement parfait, en particulier lorsque les mots-clés recherchés ont été coupés en fin de ligne en raison de la césure automatique. Une indexation de texte intégral par le système d'exploitation offre à elle seule des avantages pratiques. Les moteurs de recherche qui incluent, dans leurs algorithmes, des synonymes et des traductions, améliorent encore le taux de réussite.[3]

Des dossiers bien structurés – que ce soit sur support papier ou sous format électronique – facilitent le *transfert du know-how* lors d'un changement de collaborateur ou lorsqu'un confrère ou un stagiaire se substituent à un avocat en cours de mandat. En outre, du moins dans les grandes études, les fonctions de recherche électroniques permettent d'accéder plus rapidement à des modèles utilisés dans d'autres affaires et, ipso facto, de mieux puiser dans les ressources préexistantes.

Tant les dossiers que la *jurisprudence* et la *doctrine* sont de plus en plus disponibles au format électronique (p. ex. Swisslex et Weblaw). Autrefois, j'avais l'habitude de répertorier dans des classeurs fédéraux des arrêts ou des articles de revue liés à mes domaines de prédilection, mais en en oubliant rapidement l'existence. Dans l'intervalle, je suis passé à un archivage électronique qui permet, non seulement de mieux structurer les fichiers, mais également de réaliser une recherche efficace par mots-clés, y compris en dehors de mon étude. Il convient toutefois de ne pas sous-estimer le temps nécessaire à la gestion cohérente d'une telle base de données.

4. Processus de travail plus efficaces

Les *travaux administratifs* dans les études d'avocats ou de notaires se caractérisent généralement par une très grande fiabilité, mais par un temps de travail dont il ne faut pas négliger l'ampleur. Dans notre étude, nous avons longtemps vécu avec des processus administratifs développés par les deux générations précédentes. Quoique bien conçus, ces processus généraient une partie ADMIN colossale (p. ex., archivage cumulé de toutes les copies, à la fois dans le dossier du client et dans le classeur de l'étude intitulé «Copies du jour», saisie du temps de travail et des dépens sur la base de ce classeur, contrôles périodiques de tous les paiements et des éventuels retards)

Même après l'introduction des ordinateurs, le fonctionnement de notre secrétariat est longtemps resté confronté à des interruptions dans le flux de travail, en étant contraint de *basculer d'un média à l'autre (media discontinuity).* Pour illustrer cette situation, tout paiement d'honoraires devait d'abord être enregistré dans le dos-

---

1 www.exhibitmanager.com.

2 Au sujet de l'archivage dans une étude d'avocats, voir WOLFGANG STRAUB, Aufbewahrung und Archivierung in der Anwaltskanzlei, PJA 2010, pp. 547 à 567, également disponible au format électronique sur www.advobern.ch/files/aufsaetze/Aufbewahrung_und_Archivierung_in_der_Anwaltskanzlei.pdf; ADRIAN BLÖCHLINGER, Von elektronischen Urkunden zu elektronischen Archiven, Revue de l'avocat 2010, pp. 75 à 79; CHRISTIAN LEUPI, Comment conserver ses documents électroniques? Revue de l'avocat 2011, p. 214. Pour l'archivage électronique en général, voir JACQUES BEGLINGER/DANIEL BURGWINKEL/BEAT LEHMANN/PETER NEUENSCHWANDER/BRUNO WILDHABER, Records Management; Leitfaden zur Compliance bei der Aufbewahrung von elektronischen Dokumenten in Wirtschaft und Verwaltung mit Checklisten, Mustern und Vorlagen, 2e éd. Zollikon 2008; LUKAS FÄSSLER, Records Management, Sorgfaltspflichten für Führungskräfte, Rheinfelden 2006; ROLF H. WEBER, Elektronische Aufbewahrung und Archivierung, recht 2004, pp. 67 à 77.

3 Les versions les plus récentes de Windows ou Mac OS réalisent une indexation de texte intégral sans difficultés particulières. Cette indexation a l'avantage d'effectuer, directement depuis le navigateur, une recherche intégrale de mots-clés ou de noms de fichiers. Grâce à une indexation supplémentaire (notamment par des synonymes ou des algorithmes complémentaires), la recherche peut être affinée. *Lawsearch Enterprise* de Weblaw fournit des moyens de recherche adaptés aux besoins spécifiques des avocats.

sier, puis crédité dans le grand-livre, pour finalement être reporté dans le décompte TVA (le tout manuellement!). La mise en place d'un flux de travail continu a nécessité plusieurs démarches importantes: les interfaces entre le logiciel pour avocats (*PLATO)* et le programme de comptabilité (*Sage50*) ont p. ex. dû être paramétrées et testées à plusieurs reprises. Des situations imprévues se sont produites et ont nécessité de nombreux ajustements, ainsi qu'un suivi attentif. Les effets positifs de l'élimination des interruptions de médias se sont finalement produits, et nous avons significativement réduit les frais de secrétariat. Exemples: il suffit désormais d'un simple clic de souris pour facturer plusieurs dossiers en même temps, visualiser tous les honoraires ouverts et envoyer un éventuel rappel aux clients.

Une fois que les prestations de travail ont été saisies électroniquement, le logiciel pour avocats peut générer des *rapports exhaustifs*, en particulier sur l'évolution du chiffre d'affaires, le rendement de chaque collaborateur, les services qui n'ont pas encore été facturés, etc. Avec la taille de plus en plus importante des études, l'utilité pratique de ces options d'analyse augmentera corrélativement.

5. Travail collaboratif en ligne avec les clients (e-collaboration)

La collaboration avec les clients, une fois qu'ils sont sortis des locaux de l'étude, peut elle aussi être améliorée par l'informatique, tant dans le domaine de la communication (p. ex. vidéoconférence via Internet) que pour travailler conjointement à distance sur des documents. S'agissant du secret professionnel et de la protection des données personnelles, il conviendra d'examiner préalablement avec les clients la part de risques qu'ils entendent assumer. Les considérations exposées sur le courrier électronique non sécurisé s'appliquent ici mutatis mutandis.[4]

6. Facturation électronique (e-billing)

Les sociétés internationales qui automatisent les processus d'approvisionnement, de facturation et de paiement demandent elles aussi, de plus en plus, que les avocats présentent leurs *notes d'honoraires au format électronique*. Les budgets alloués aux honoraires d'avocats sont ainsi plus facilement contrôlables. En outre, une analyse croisée de l'efficacité des différents avocats est facilitée par des postes de facturation standardisés.

La mise en place d'une facturation électronique au sein de l'étude présuppose toutefois un certain nombre de *démarches à effectuer*:

- Si la facturation se fait au moyen d'un logiciel pour avocats, il faudra des interfaces adaptées à celles des clients. Bien que la facturation électronique repose sur des normes internationales[5], des ajustements individuels non négligeables devront préalablement être effectués par l'avocat, a fortiori si les clients travaillent avec des solutions différentes.[6]
- En revanche, du côté de l'avocat qui facture, un logiciel particulier ne devra généralement pas être installé, dès lors que les systèmes fonctionnent sur la *base d'un navigateur*. Seuls quelques fournisseurs de facturation électronique demandent des droits de licence en contrepartie de leurs services.
- Tous les collaborateurs qui travaillent sur un mandat devront enregistrer leur taux horaire, etc. au moyen de *codes* (p. ex. au moyen de la norme UTBMS[7]).
- Dans la pratique, la note d'honoraires est encore souvent *imprimée en parallèle*. Celle-ci n'est pas remise aux clients, mais conservée exclusivement à des fins fiscales.

Les avocats bénéficient eux aussi des avantages de la facturation électronique: *les honoraires sont généralement payés plus r*apidement, dès lors qu'ils aboutissent directement au bon département de l'entreprise, avec pour résultat que le contrôle et le paiement en sont facilités.

II. Quels sont les risques et les problèmes liés à l'utilisation de l'informatique?

L'informatique n'apporte pas que des moyens supplémentaires, mais comporte aussi des *risques*. Par nature, les avocats sont des professionnels pessimistes. En particulier lorsque nous conseillons un client, il nous incombe de reconnaître les risques à un stade précoce et de les couvrir autant que faire se peut.

Quand il s'agit d'évoquer les dossiers électroniques ou la communication électronique avec les autorités (CEA), les *inquiétudes* sont souvent mises en avant, en défaveur des avantages potentiels. Que faire si le système ne fonctionne plus ou qu'il est piraté, et que des informations soumises au secret professionnel sont soudainement disponibles sur Internet? Dans ce contexte, il existe encore aujourd'hui des études qui ont décidé de ne pas connecter certains de leurs systèmes à Internet et qui utilisent des postes de travail séparés pour le courrier électronique et la recherche.

Le *passage d'une génération à l'autre* a toutefois permis de constater un changement de mentalité: alors que la majeure partie des avocats qui exercent aujourd'hui ont grandi avec des documents papier, ceux qui sont nés à partir des années 80 appartiennent à la génération de ceux pour qui l'informatique est un outil de travail naturel. Autrefois, les stagiaires de notre étude recherchaient des réponses essentiellement dans les ouvrages imprimés. Depuis quelques années, les recherches se font d'abord

---

4 Voir à ce sujet les explications fournies dans la 1re partie de l'article Revue de l'avocat 2012, pp. 517 ss.

5 Pour les avocats, ce sont surtout les normes LEDES (Legal Electronic Data Exchange Standard) qui sont pertinentes. Voir http://www.ledes.org.

6 Les entreprises internationales utilisent avant tout les solutions suivantes: *Collaborati* (Mitratech), *Serengeti* (Thomson Reuters), *CounselLink* (LexisNexis), *360° Platform* (Tymetrix).

7 Uniform Task-Based Management System. Voir http://www.utbms.com.

sur Internet, que ce soit avec Google ou Swisslex, au détriment des livres rangés sur l'étagère d'une bibliothèque. Ce changement de mentalité se reflète également dans l'appréhension des risques informatiques. A l'opposé de l'ancienne génération, il est tout à fait naturel, pour la nouvelle génération, que l'utilisation de l'informatique comporte en soi des risques. Je détaillerai certains d'entre eux dans la suite de cet article.

1. Risques de sécurité

Si un dossier a été conçu au format électronique, il est beaucoup plus facile d'en faire une utilisation abusive. Les systèmes informatiques complexes sont des cibles par excellence.[8] En fin de compte, il ne s'agit cependant pas de vouloir atteindre à tout prix une sécurité absolue, mais de définir des *échelles* qui permettront de répondre au mieux à la *diligence* à laquelle est tenue une étude d'avocats.[9] Il s'agit principalement de se confronter régulièrement à la question de la sécurité informatique. Celle-ci devrait être discutée périodiquement avec tous les fournisseurs informatiques, et le secrétariat devrait de temps en temps y être sensibilisé par une formation appropriée.

La constante crainte d'être exposé à des risques de sécurité peut aussi avoir pour effet de passer à côté des *atouts* qu'offre l'informatique. On ne tire ainsi pas pleinement profit des opportunités qu'elle met à disposition de l'utilisateur (p. ex., l'avocat décide de n'accéder à Internet qu'à partir d'un PC isolé ou renonce à un accès à distance depuis son domicile), alors même que les risques peuvent être réduits dans une mesure acceptable par le biais de quelques mesures appropriées.

L'informatique ne crée pas seulement le risque d'être plus vulnérable, mais offre aussi de nouvelles *options de protection*: p. ex, si des backups ont été réalisés en dehors de l'étude, les dossiers électroniques pourront être reconstitués sans difficultés après un incendie ou une inondation.

Un dossier papier ne permet de voir que difficilement par qui il a été consulté et si des documents ont été ajoutés ou supprimés. L'utilisation de *fichiers journaux (logfiles)* dans les systèmes informatiques permet de mieux visualiser qui a eu accès à quelles informations et à quel moment. Ceci soulève des questions de protection des données personnelles qui ne seront pas abordées dans le présent article. La traçabilité numérique peut également avoir un effet dissuasif auprès de collaborateurs mécontents tentés de faire disparaître certains documents juste avant leur départ.

2. Disponibilité des systèmes

Pour un avocat, l'un des pires cauchemars est d'avoir un système hors service juste avant l'expiration d'un délai important. Lors d'une *panne de courant* prolongée, les études deviennent très rapidement inactives, y compris pour celles dont l'infrastructure informatique est plutôt réduite, dès lors que les imprimantes, télécopieurs et systèmes téléphoniques sont eux aussi dépendants de l'électricité. Des pannes de courant de courte durée peuvent être contrecarrées par des dispositifs USV[10], du moins jusqu'à un certain degré.

De longues pannes électriques sont heureusement rares en Suisse. Mais si tout passe par un serveur, du traitement de texte à la téléphonie, une *panne de ce serveur* peut causer une paralysie générale des activités de l'étude. Dans de telles situations, il se développe souvent une créativité étonnante: on branche son ordinateur portable directement à l'imprimante du réseau, le réseau téléphonique de l'étude est transféré sur un téléphone portable et le courrier électronique est envoyé depuis un appareil mobile via son compte privé. Toutefois, pour faire face à une situation d'urgence, il importe de connaître préalablement l'emplacement du bon câble de raccordement, ainsi que les données d'accès à son compte e-mail privé. Bref, il convient d'envisager toutes les hypothèses avant que ne se réalise le scénario catastrophe.[11]

Le problème de la *dépendance à Internet* est en partie atténué grâce à la pléthore des autres possibilités d'accès (p. ex. WLAN et connexion UMTS pour les appareils mobiles). L'emploi d'un hardware alternatif est lui aussi facilité par la redondance d'appareils individuels. Le fait que les serveurs détiennent plusieurs alimentations électriques et des disques durs en miroir est la norme depuis longtemps déjà. En revanche, un système de backup complet – qui permet de tout basculer, en cas de défaillance, sur un système alternatif – est encore techniquement difficile et coûteux.

Les pannes peuvent être couvertes par des *contrats de maintenance*, sous la forme d'abonnements conclus avec des fournisseurs informatiques: ceux-ci fourniront le matériel de remplacement nécessaire, le tout dans le délai contractuellement prévu. Grâce à la technologie actuelle de virtualisation informatique, il est aujourd'hui possible de rétablir rapidement, non seulement les données, mais également les configurations d'appareils sur du nouveau hardware. Afin de combler les éventuelles lacunes de cette procédure d'urgence, il est utile de tester régulièrement, à tout le moins sporadiquement, la marche à suivre qui permettra de recouvrer, si l'on peut s'exprimer ainsi, sa «capacité informatique».

---

8 Voir à ce sujet DAVID ROSENTHAL, IT-Sicherheit in der Anwaltskanzlei, Revue de l'avocat 2006, pp. 281 à 288 et 323 à 330.

9 Voir à ce sujet également WOLFGANG STRAUB, Verantwortung für Informationstechnologie, Gewährleistung, Haftung und Verantwortlichkeitsansprüche, Zurich/Saint-Gall 2008, N 227, 358 ss. et 603 ss.

10 Un *Uninterruptible Power Supply* (USV) est un dispositif qui compense non seulement des pannes de courant, mais également des variations d'intensité électrique. Les serveurs devraient être systématiquement dotés de tels dispositifs. La mise hors service des appareils concernés sera retardée.

11 Voir à ce sujet également ANDRÁS GUROVITS/MARCEL HADORN, Business Continuity Management in der Anwaltskanzlei, in LEO STAUB/CHRISTINE HEHLI HIDBER (éd.): Management von Anwaltskanzleien: erfolgreiches Führen von Anwaltsunternehmen, Zurich 2012, pp. 829 à 837, N 23 s.

3. Dépendance à certains fournisseurs

L'utilisation de l'informatique crée un autre type de dépendance: celle du *fournisseur*. Même lorsqu'ils ne sont pas satisfaits de leur logiciel, de nombreux avocats appréhendent de passer à un autre produit, ne serait-ce que pour des questions de migration, de formation, etc.

Avant même l'introduction d'un nouveau système, il est donc préférable de vérifier si le logiciel correspond à un standard qui facilitera la migration vers des produits futurs (notamment les bases de données qui font appel au langage SQL). Les fournisseurs disposent parfois d'outils spéciaux de migration qui convertissent les anciennes données dans la structure du nouveau logiciel. Les migrations présupposent pratiquement toujours de devoir consacrer du temps supplémentaire après la réinstallation. Dans notre étude, nous avons p. ex. constaté, après le transfert des données sur *PLATO*, que certains mandats n'avaient auparavant jamais été facturés correctement.

Les systèmes informatiques des études d'avocats sont souvent constitués d'éléments provenant de fournisseurs différents. Au niveau des interfaces, ceci peut notamment générer des *conflits négatifs de compétence*. Lorsque les données ne sont pas correctement échangées, p. ex. entre le logiciel pour avocats et le programme de comptabilité, il est souvent difficile, pour l'avocat, de déterminer qui devra se charger du correctif. Pour notre étude, nous avons donc mandaté un fournisseur disposé à coordonner tous les services de tiers.[12]

4. Complexité et durée des projets d'introduction

Les projets informatiques de plus grande ampleur sont pratiquement toujours associés à des *difficultés d'introduction*. Les avocats ont souvent peu d'expérience en matière de projet informatique. Cette situation a parfois pour corollaire de créer de faux espoirs: si tout ne fonctionne pas parfaitement le premier jour, on en déduit immédiatement l'incompétence du fournisseur informatique. Or, le facteur le plus important est plutôt celui de la rapidité avec laquelle les problèmes seront résolus.

Pour établir des budgets de temps et de coûts, des *marges suffisamment réalistes* devront impérativement être calculées. Même si les migrations sont effectuées durant le week-end, il conviendra de prévoir un plan B pour le cas où tout ne fonctionnerait pas parfaitement le lundi matin.

En ce qui concerne les collaborateurs de l'étude, une *communication* particulièrement bien adaptée est cruciale: avant l'introduction d'un nouveau système, il s'agira d'éviter de créer des attentes trop élevées qui conduiront inévitablement à la déception. Il faudra, p. ex., éviter de donner l'impression que tout fonctionnera immédiatement mieux, plus rapidement et de façon plus ergonomique. Pour les utilisateurs – y compris les moins férus en technologie – on devrait plutôt susciter la curiosité. Une «*early adopter strategy*» (cf. ultra pour les explications) impliquera notamment un esprit d'équipe: «Nous voulons également figurer parmi les meilleurs d'un point de vue technologique.»

5. Consentement des collaborateurs

Face à de nouveaux systèmes complexes ou des exigences de sécurité élevées, les employés développent souvent une *stratégie naturelle de «contournement»* qui vise à ne surtout pas modifier ses petites habitudes de travail (typiquement, les mots de passe compliqués sont inscrits sur un Post-it collé à l'écran, les e-mails sont envoyés par le biais d'un compte privé, et les réseaux sociaux verrouillés par l'employeur sont utilisés via les téléphones portables). Une «culture de sécurité informatique» ne peut être atteinte que si, d'une part, les préoccupations des employés sont reconnues et prises au sérieux et, d'autre part, si la légitimité des mesures de sécurité leur est communiquée de manière suffisamment compréhensible.

6. Coûts

L'informatique est perçue par de nombreux avocats comme étant d'abord une *source de dépenses financières*. En 2003, la Fédération Suisse des Avocats avait publié une étude sur les frais professionnels supportés par les études d'avocats.[13] Les résultats avaient été les suivants: les études avec partage du résultat semblaient accorder plus d'importance à l'informatique que les avocats individuels ou les études avec partage des frais généraux.

Les chiffres donnés par la FSA en 2003 ne fournissent qu'une *indication* approximative des coûts informatiques actuels.[14] Alors qu'il y a une dizaine d'années, les dépenses se concentraient généralement plutôt dans le hardware, il semble que ce soient maintenant le prix des licences, ainsi que les frais d'exploitation et d'entretien qui coûtent le plus. En outre, tant la télécommunication (*voice over IP*) que la reproduction de documents (sous la forme d'appareils multifonctionnels) sont aujourd'hui nettement plus liées à l'informatique.

Même si le rapport qualité-prix est aujourd'hui bien meilleur qu'en 2003, en particulier pour tout ce qui concerne le hardware, la mise en œuvre et le maintien d'un *haut degré informatique* représentent toujours un montant annuel d'environ CHF 10 000.– par collaborateur. A l'avenir, des plateformes Web spécialement conçues pour

12 Dans ce contexte, nous avons, depuis quelques années, mandaté Infolutions (www.infolutions.ch).

13 Voir également à ce sujet BRUNO PELLEGRINI, Umfrage bei den Schweizer Anwältinnen und Anwälten zu den Praxiskosten, Revue de l'avocat 2005, pp. 313 à 315. Conformément au sondage effectué par la FSA, les études avec partage du résultat dépensaient annuellement pour l'informatique CHF 9936.– par associé, vs. CHF 2471.– pour les études avec partage des frais généraux et CHF 2100.– pour les avocats individuels.

14 En 2009, l'Ordre des avocats zurichois a réalisé un nouveau sondage sur les frais supportés par les études d'avocats. Pour le software et le support informatique, les études avec partage du résultat dépensaient CHF 13 351.– par associé, les études avec partage des frais généraux CHF 3101.– par associé et les avocats individuels CHF 4957.–. Une analyse différentielle avec l'étude de la FSA s'avère toutefois difficile. En effet, le hardware a été inclus dans le poste «mobilier de l'étude», de sorte qu'il est algébriquement impossible de calculer de manière précise les frais informatiques globaux. En revanche, il est incontestable que les frais informatiques ont pris l'ascenseur depuis 2003.

notre profession devraient se répandre. Celles-ci permettront d'utiliser toutes les applications habituelles via un serveur terminal, de sorte qu'on peut raisonnablement s'attendre à une baisse significative des frais liés à l'informatique.

7. Nécessité de consacrer du temps

Le temps nécessaire, tant pour l'introduction que le fonctionnement des *processus de travail informatisés* n'est de loin pas négligeable pour l'étude.

- Avant qu'un gain d'efficacité ne puisse être réalisé (notamment pour le secrétariat), les anciens *processus* devront être redéfinis pour être réintroduits selon les nouveaux paramètres. Ensuite, pour que le dépôt des documents électroniques, la facturation électronique ou l'archivage électronique fonctionnent sans difficultés, une batterie de tests préalables sera sans aucun doute nécessaire.
- La gestion des dossiers électroniques – à l'instar des dossiers au format papier – nécessite elle aussi un *archivage* bien organisé. Il faut ajouter à cette dernière le temps nécessaire à la numérisation des documents papier, l'organisation des dossiers électroniques, etc.
- Pour maximaliser les fonctionnalités des nouvelles applications (en particulier les logiciels pour avocats), un *cours d'introduction ou de formation* s'avère généralement bien utile.
- Quant aux thèmes qui dépassent le cadre des applications individuelles et abordent notamment les questions de sécurité informatique, ils nécessitent eux aussi de temps en temps une *formation*.

III. Choisir une stratégie informatique adaptée aux besoins de l'étude

1. Stratégies de base

Pour se doter d'une infrastructure taillée sur mesure, il peut être utile, y compris pour les plus petites études, de mettre au point une *stratégie informatique*. Celle-ci devrait d'ailleurs faire partie intégrante de la stratégie globale de l'étude.[15] Pour montrer que l'avocat exerce sa profession avec soin et diligence dans le domaine informatique, cette stratégie devrait être consignée dans un document et vérifiée de temps en temps. Il ne doit pas forcément s'agir d'un document complexe. La stratégie informatique de notre étude se limite à quelques déclarations de principe tenant sur une page A4. Sa mise en œuvre a toutefois conduit à d'autres documents. Nous avons ainsi consigné la structure de nos systèmes et les processus les plus importants dans un manuel d'informatique.[16] Celui-ci inclut un concept de sécurité, ainsi qu'un répertoire de toutes les licences, des contrats de maintenance et des accords de confidentialité avec les fournisseurs informatiques.

Les stratégies informatiques peuvent aussi bien se fonder sur une *approche concurrentielle de type «rapport qualité-prix»* (opérations plus efficaces, économies des coûts) que sur le but d'être plus *diversifié* et *meilleur* que la *concurrence* (compétences et services supplémentaires pour le client). Elles correspondent souvent – consciemment ou involontairement – aux modèles de base suivants:

- *Early adopter strategy:* dans ce modèle, on fera systématiquement appel à l'informatique dès qu'il est possible d'automatiser un quelconque processus de travail. S'agissant des nouvelles technologies, il s'agira de toujours être en avance par rapport aux autres, notamment pour être plus compétitif ou rester attractif vis-à-vis des collaborateurs plus jeunes.
- *Optimisation des coûts:* seuls les processus qui permettent de gagner en efficacité seront pris en charge par l'informatique. Cela suppose une analyse périodique des possibilités d'optimisation, en faisant éventuellement intervenir des experts externes. En revanche, il n'est souvent pas possible de calculer d'avance et de manière précise si les innovations prévues permettront véritablement de gagner en efficacité.
- *L'informatique comme ultima ratio:* dans ce paradigme, l'informatique n'est introduite que dans la mesure où elle est absolument exigée par les clients (p. ex. pour être atteint par e-mail, pour la facturation électronique, …). Tout le reste se fait selon les anciennes méthodes pour réduire au maximum les coûts et les risques.

La meilleure des stratégies ne peut être définie que *in concreto*, en tenant compte de l'ensemble des circonstances et des besoins particuliers de chaque étude.

2. Critères d'évaluation

Pour définir la meilleure des stratégies informatiques, il conviendra notamment de se poser les *questions* suivantes:

- Evaluation de la *situation actuelle*: quels sont les appareils, les programmes et les systèmes déjà en service au sein de l'étude? Combien coûte leur fonctionnement? Quels sont leurs risques?
- Evaluation des *besoins*: quels sont les domaines pour lesquels nos clients demandent des services axés sur l'informatique? Quels sont les avantages que l'informatique pourrait apporter à notre étude?
- Evaluation des *ressources*: que souhaitons/pouvons-nous investir en temps et en argent?
- Evaluation des *risques*: quels sont les risques liés à la mise en œuvre de la stratégie informatique? Comment les réduire? Quels sont les risques que nous sommes prêts à assumer?

15 Voir au sujet des stratégies dans les études d'avocats, d'une manière générale, LEO STAUB, Einführung und Übersicht, in LEO STAUB/CHRISTINE HEHLI HIDBER (éd.): Management von Anwaltskanzleien: erfolgreiches Führen von Anwaltsunternehmen, Zurich 2012, pp. 3 à 35, N 13 ss.

16 Voir à sujet également ANDRÁS GUROVITS/MARCEL HADORN, Business Continuity Management in der Anwaltskanzlei, in LEO STAUB/CHRISTINE HEHLI HIDBER (éd.): Management von Anwaltskanzleien: erfolgreiches Führen von Anwaltsunternehmen, Zurich 2012, pp. 829 à 837, N 23.

Dans ce contexte, il est souvent judicieux de faire appel à un conseil externe qui puisse à la fois comprendre les besoins spécifiques des avocats et le jargon des fournisseurs informatiques. Dans l'élaboration de la stratégie informatique de notre étude, j'ai pu profiter du fait que j'exerce souvent cette fonction d'intermédiaire entre juristes et informaticiens.

3. Solutions internes ou externalisation?

La stratégie informatique de l'étude devra également définir les systèmes à mettre en place à l'interne et ceux qui doivent être externalisés. La plupart des études suisses sont des petites ou très petites entreprises qui ne souhaitent pas beaucoup investir dans l'informatique. Ce constat plaiderait plutôt pour l'*externalisation*. Or, les petites et moyennes études d'avocats exploitent la plupart du temps un réseau interne de type «client/serveur», un serveur de fichiers et éventuellement des serveurs supplémentaires. A l'opposé, les grandes études ont en partie externalisé l'exploitation de leurs systèmes informatiques.

Le souhait de ne pas externaliser – en particulier dans le *cloud computing* – s'expliquait jusqu'à présent essentiellement pour des questions de sécurité et de confidentialité des données, mais aussi par le besoin d'avoir une assistance personnalisée.[17] En ce qui concerne la saisie du temps de travail, le marché propose une multitude de programmes différents. Un bon nombre d'études d'avocats utilisent des logiciels développés ou adaptés individuellement, ce qui ne facilite guère la standardisation. Des *offres basées sur Internet* et qui répondent aux besoins spécifiques des avocats devraient cependant bientôt se présenter sur le marché. Ceci permettra également aux petites études d'explorer de nouvelles possibilités technologiques avec un minimum d'effort et de réduire la peur du contact avec l'informatique.

17 Au sujet du *cloud computing* au sein de l'étude, voir également ADRIAN RUFENER, Cloud Computing, Revue de l'avocat 2012, pp. 198 s.; VANIA KOHLI, Daten- und Sprachkommunikationsinfrastruktur in einer Anwaltskanzlei, Revue de l'avocat 2008, pp. 17 à 19 et 65 à 66.