

CANADIAN
LAWYERS
INSURANCE
ASSOCIATION

ASSOCIATION
D'ASSURANCE
DES JURISTES
CANADIENS



C B E L A
THE CANADIAN
BAR EXCESS
LIABILITY
ASSOCIATION

ASSOCIATION
D'ASSURANCE
RESPONSABILITÉ
EXCÉDENTAIRE
DU BARREAU
CANADIEN



A A R E B C

Éditrice: Karen L. Dyck,
coordonnatrice du programme
de prévention des pertes

600, 919 - 11th Avenue S.W.
Calgary, Alberta, Canada
T2R 1P3
Tel: (403) 229-4714
Fax: (403) 228-1728

Tous les bulletins sur la prévention des pertes peuvent être consultés à l'adresse suivante :
<http://www.clia.ca> (cliquer sur Prévention des pertes dans la liste à la gauche)

■ Bulletin No. 179

L'art de choisir ses clients

par Thomas J. Watson

Publié dans le numéro de mars 2008 du Wisconsin Lawyer, l'organe officiel du State Bar of Wisconsin. Reproduit avec la permission du Wisconsin Lawyer et de l'auteur.

Comme pour toute entreprise, l'exploitation d'un cabinet d'avocats est une activité hautement concurrentielle. Le consommateur dispose d'un vaste choix. La pratique du droit exige de nombreuses capacités, y compris, surtout si vous exploitez votre propre cabinet, celle d'attirer la clientèle. Il n'est pas facile de mettre sur pied ou de développer un cabinet, en particulier pour les avocats qui pratiquent seuls et doivent faire concurrence à de plus grands cabinets.

Même dans ces derniers, on évalue souvent un avocat au volume d'affaires qu'il apporte. Compte tenu de la pression exercée sur l'avocat pour qu'il attire de nouveaux clients, ou de nouveaux dossiers de clients actuels dans des domaines différents, quel rôle le choix méticuleux des clients doit-il jouer dans la question de savoir s'il l'on doit accepter un dossier?

Dire « Non »

Vous travaillez probablement déjà sur plus de dossiers qu'il ne vous en faut. Vous en avez peut-être trop, ou ils ne sont pas de la bonne sorte. Il est difficile de toujours prendre une bonne décision quant aux dossiers à accepter lorsqu'on a affaire à des personnes en chair et en os plongées dans de réelles crises. Et il n'est jamais facile de refuser du travail. Les avocats qui pratiquent seuls et les petits cabinets pensent souvent qu'ils ne peuvent pas se permettre de faire la fine bouche quant aux clients et aux dossiers qu'ils choisissent d'accepter.

Les avocats acceptent leurs dossiers pour différentes raisons, et il leur arrive parfois de regretter leur décision plus tard. Si vous êtes comme eux, vous avez ressenti ces regrets. Sally Anderson, vice-présidente, sinistres à la Wisconsin Lawyers Mutual Insurance Company, remarque : « Si j'avais cinq cents pour toutes les fois où j'ai entendu l'un de nos souscripteurs, lors d'une déclaration de sinistre, dire "Je n'aurais jamais dû accepter ce dossier", je serais riche. »

Comme le dit M^{me} Anderson, « Non » est une phrase complète. Il y a des moments où l'on doit simplement refuser d'accepter le travail offert. « Il faut que les avocats se convainquent, poursuit-elle, qu'ils peuvent dire "non" sans empêcher le téléphone de sonner à nouveau. En très peu de temps, on apprend à reconnaître les clients qu'on n'aurait pas dû accepter. »

Pour les avocats encore inexpérimentés, il est difficile de savoir quand dire non. « Quand j'ai débuté, je voulais aider tous les clients qui m'appelaient, que leur cause ait des chances ou non », dit Kelly Centofanti, qui pratique dans la région de Milwaukee. « J'ai vite appris, grâce à mon mentor, que si nous tentons d'aider tous les clients et faisons sombrer notre pratique, nous ne pourrons jamais aider qui que ce soit. Au fil des ans, ce conseil, joint à l'insuffisance de temps, m'a aidée à dire non aux affaires que je ne savais pas trop si je devais accepter ou non et aux clients à problèmes. »

Mark Bromley, un avocat de Whitewater, est du même avis : « Maintenant, je choisis plus soigneusement. Dans les affaires problématiques qu'il m'arrive d'accepter, je m'occupe des attitudes à problèmes immédiatement et fermement. Si l'attitude n'est pas corrigée, le client prend la porte. De cette façon, je m'assure une excellente collaboration de la part de mes clients. »

Les signaux d'alarme

De quels facteurs doit-on donc tenir compte pour décider si l'on accepte un client ou un dossier? Voici sept signaux d'alarme que tout avocat devrait avoir présents à l'esprit.

1) Vous voulez accepter l'affaire pour des raisons financières. Selon Mark Pennow, qui pratique à Green Bay, même le mieux intentionné des avocats peut se laisser surprendre par l'appât du gain. « C'est tentant d'accepter toutes les affaires qui se présentent. Même les avocats expérimentés peuvent se laisser séduire par la perspective d'un gros chèque et se laisser aller à accepter un dossier qui dépasse leurs compétences, soit par son envergure, soit en raison de son domaine, ou les deux. »

« Je crois, dit M^{me} Centofanti, que les jeunes avocats, les avocats encore sans expérience, ou ceux qui n'ont pas assez de travail, acceptent évidemment des dossiers qu'ils ne devraient pas prendre. Je le remarque constamment. » Elle leur recommande vivement de résister au sentiment qu'ils sont obligés de se procurer du travail, peu importe lequel. Elle leur suggère plutôt de consacrer une partie de leur temps à leur famille ou à leurs passe-temps. « C'est une idée que j'appelle "Je préférerais faire de l'équitation." C'est une erreur d'accepter une cause simplement pour s'occuper. »

Quelle est la meilleure manière pour les avocats d'éviter ce piège? M. Bromley admet qu'il a appris à rude école. « J'ai échoué à quelques-uns de ces cours plus d'une fois. Chaque fois que je pense avoir mérité mon diplôme, je redouble à nouveau. »

2) Vous n'êtes pas le premier avocat. Certains avocats conseillent de s'abstenir de représenter un client qui a déjà eu au moins un autre avocat. Pour commencer, cela peut être un signe que le client ne sera jamais satisfait, peu importe par qui il est représenté, « surtout, comme le dit M. Pennow, si vous reconnaissez les noms des avocats précédents, et que ces avocats ont une bonne réputation ».

Ensuite, rappelle M^{me} Centofanti, il y a la question du partage des honoraires. « En cas d'honoraires conditionnels, le premier avocat qui a signé un accord d'honoraires de ce type a droit à la totalité des honoraires. Vous devez alors persuader un tribunal de vous accorder un certain montant, sur le fondement du travail que vous avez fait et de la quantité de travail qu'il restait à faire quand vous avez accepté la cause en question. Ce n'est pas facile, et ça n'en vaut pas la peine. »

Même si vous vous arrangez pour partager les honoraires, M^{me} Centofanti estime que vous devriez quand même hésiter à accepter le dossier. « Combien de temps s'écoulera-t-il avant que le client vous quitte? Le client va-t-il se montrer coopératif? Va-t-il exprimer des exigences irréalistes ou contraires à la déontologie? »

3) Vous manquez d'expertise dans le domaine de pratique en question. Certaines causes ne vous conviennent tout simplement pas parce que vous n'avez pas l'expérience voulue dans un domaine donné. Il se peut que lorsque le client impliqué dans un litige relatif à l'immobilier s'est présenté à votre bureau, vous ayez reconnu une occasion d'aider quelqu'un qui en avait besoin tout en développant votre pratique et en augmentant vos revenus. Trop d'avocats sont souvent tentés d'accepter pour des raisons financières des dossiers qui ne relèvent pas de leur domaine d'expertise.

M^{me} Anderson qualifie d'amateurs les avocats qui se chargent de dossiers relatifs à des domaines qu'ils ne connaissent pas. Un grand nombre de déclarations de sinistre pour négligence professionnelle sont directement reliées à l'amateurisme. À titre d'exemple, selon les statistiques compilées par la Wisconsin Lawyers Mutual Insurance Company, plus de la moitié des déclarations de sinistre dans des affaires en droit familial impliquent des avocats qui consacrent moins de vingt pour cent de leur temps à ce domaine. À l'opposé, les avocats qui pratiquent

presque exclusivement le droit familial sont responsables de moins de un pour cent des déclarations de sinistre dans ce domaine. « Ne craignez pas de renvoyer la cause à un autre avocat si vous ne possédez pas l'expertise nécessaire », dit M^{me} Anderson.

4) Les attentes du client ne sont pas réalistes. Dans la plupart des cas, c'est lorsque l'avocat et le client se rencontrent pour la première fois que l'issue de l'affaire est la plus optimiste. C'est en quelque sorte la lune de miel. À ce moment-là, vous n'entendez que la version du client et ce que celui-ci veut que vous sachiez afin que vous vous rangiez à ses côtés avec enthousiasme. Ce n'est que plus tard, après que vous avez accepté la cause et que vous avez commencé à examiner les faits de l'affaire, que vous découvrez les inconvénients de celle-ci. Maintenant, le client s'attend à gagner, ce qui n'est peut-être pas possible. Pire encore, c'est à vous de lui donner les mauvaises nouvelles.

« Il faut que nous définissions clairement les attentes avec nos clients. Nous sommes des avocats, pas des magiciens, et le droit n'est pas un remède raisonnable à toutes les injustices réelles ou imaginaires », dit M^{me} Anderson. M. Bromley est du même avis. « Je me méfie des clients qui pensent qu'ils peuvent me confier leur problème et me le laisser pour que je le règle. »

Parfois, l'avocat est en partie responsable de cette situation. « Je crois que les avocats promettent souvent trop, ou omettent de préciser le temps qui sera nécessaire », dit M^{me} Centofanti. « Cela ne peut que causer des difficultés plus tard. Soyez honnête et ouvert avec le client. Sinon, ses fortes attentes ne seront jamais remplies. »

Les attentes irréalistes peuvent résulter d'un manque de communication. Votre client devrait comprendre ce que vous pouvez et ne pouvez pas faire, combien de temps pourrait être nécessaire, et avoir une idée des coûts probables. L'absence de communication efficace entre l'avocat et le client est l'une des principales causes des déclarations de sinistre pour négligence professionnelle. Les assureurs contre la négligence professionnelle apprécient les bonnes lettres d'engagement qui contiennent une description détaillée de cet engagement, qui précisent ce que vous allez ou n'allez pas faire, qui expliquent vos honoraires et le mode de leur règlement et de quelle façon le client peut s'attendre à ce que vous répondiez à ses lettres, courriels, appels téléphoniques et télécopies. De tels détails peuvent ramener les attentes du client à un niveau plus réaliste.

5) Le client ne veut pas vous écouter. Quelqu'un qui « sait tout » et dont la seule idée est que vous fassiez ce qu'il vous dit de faire est rarement, sinon jamais, un bon client. Selon M. Pennow, il y a dans ce cas des signes évidents qui peuvent vous alerter. « Ce type de client est celui qui n'écoute pas attentivement quand je lui parle et qui souvent ne me laisse même pas finir ma phrase et expliquer complètement les choses. Ce client argumente et refuse d'admettre que sa cause puisse comporter des faiblesses. »

« Ce type de client blâme les autres pour ses problèmes sans accepter sa part de responsabilité », dit M. Bromley. « S'il me faut pousser un client à accepter le rôle qu'il a joué dans une

affaire, je fais mieux de le laisser se chercher un autre avocat. »

6) Vous êtes déjà débordé de travail. Un avocat surmené risque davantage que quelque chose lui échappe, que ce soit un fait essentiel, un délai à respecter, ou un autre élément crucial de l'affaire. Accepter un dossier quand vous savez que vous ne pouvez pas lui consacrer l'attention et le temps nécessaires attire habituellement des ennuis. « C'est très simple », dit M. Pennow. « Soyez honnête envers vous-même quant à votre capacité à accepter davantage de travail. Vous avez trop de travail si vous n'êtes pas capable de représenter tous vos clients avec zèle et compétence. »

7) Vous n'en savez pas assez sur l'affaire. Trop souvent, les avocats acceptent un dossier avant de connaître tous les faits ou d'avoir obtenu du client tous les renseignements possibles. Selon M^{me} Centofanti, se jeter dans une affaire sans posséder tous les faits est une grave erreur, et peut se révéler onéreux. « Faites toujours votre recherche d'abord, et ensuite acceptez le dossier. » Même après avoir accepté un dossier, continuez à l'évaluer. Un trop grand nombre d'avocats se mettent des œillères. Ils se font défenseurs dès la première rencontre avec un client et croient immédiatement à sa cause sans prendre de recul pour en étudier les points forts et les faiblesses. Quelquefois, on s'aperçoit que la cause n'était pas aussi bien fondée qu'on le croyait à première vue.

M. Pennow s'impose un délai de réflexion de trois jours entre sa première rencontre avec un client et sa décision d'accepter le dossier. « Cela me permet d'y penser, et donne au client la possibilité de faire la même chose. Pendant ces trois jours, je me demande s'il vaut la peine pour moi de représenter ce client et je me représente comment les choses pourraient se dérouler à long terme. Je demande même à un collègue ou à un assistant juridique en qui j'ai confiance d'assister à la première rencontre et de me faire part de ses impressions avant d'accepter un dossier. »

Conclusion

Les avocats souhaitent vivement aider les gens qui viennent leur demander de l'aide et acceptent souvent des clients tout en sachant qu'ils ne devraient pas le faire. Parfois, ils acceptent un dossier pour augmenter leur revenu. Que vous envisagiez d'accepter un dossier pour des raisons financières ou par sympathie envers le client, réfléchissez aux risques possibles chaque fois qu'un client se présente chez vous ou vous appelle au téléphone. Le meilleur moyen de diriger votre pratique au lieu de la laisser (ou de laisser le client) vous dominer est d'apprendre à dire non et de choisir les dossiers qui vous conviennent le mieux.

Thomas J. Watson est le premier vice-président et directeur de la communication à la Wisconsin Lawyers Mutual Insurance Company, à Madison (Wisconsin).