

L'EXERCICE DU DROIT EFFICACE ET SANS RISQUES

Jean Côté
et autres

Sous la direction de :
Barry Vogel, c.r.



ASSOCIATION D'ASSURANCE DES JURISTES CANADIENS
ASSOCIATION D'ASSURANCE RESPONSABILITÉ EXCÉDENTAIRE DU BARREAU CANADIEN

L'EXERCICE DU DROIT EFFICACE ET SANS RISQUES

Jean Côté
et autres

Sous la direction de :
Barry Vogel, c.r.

Publié par l'Association d'assurance des juristes canadiens

Ce recueil est distribué aux membres de la profession juridique par l'Association d'assurance des juristes canadiens et l'Association d'assurance responsabilité excédentaire du Barreau canadien, qui souhaitent ainsi favoriser la qualité des services juridiques rendus au public.

PRÉFACE

Ce sont l'instabilité et l'incertitude du marché de l'assurance responsabilité professionnelle qui ont suscité la création de l'Association d'assurance des juristes canadiens (AAJC) et l'Association d'assurance responsabilité excédentaire du Barreau canadien (AAREBC). La mise sur pied de l'Association est le fruit du travail et de la détermination d'un petit groupe de personnes représentant les barreaux de l'Alberta, du Manitoba, du Nouveau-Brunswick, du Yukon, de la Nouvelle-Écosse, de l'Île-du-Prince-Édouard et de la Saskatchewan, l'Association d'assurance du Barreau canadien et la Fédération des ordres professionnels de juristes du Canada. Ces personnes ont consulté les meilleurs experts et se sont fondées sur les meilleures informations disponibles, ce qui ne les a pas empêchées de faire preuve d'audace. Les mesures efficaces et judicieuses prises par l'AAJC/AAREBC depuis sa mise sur pied témoignent de la qualité de leur travail et de leur clairvoyance. Il va sans dire qu'une diminution du nombre de réclamations pour fautes professionnelles améliorerait encore la situation. C'est l'objectif poursuivi par l'AAJC/AAREBC en mettant le présent recueil à votre disposition. L'Association désire aussi, par la même occasion, vous remercier de votre appui.

MEMBRES DE L'AAJC

Barreau de l'Alberta

Barreau du Manitoba

Barreau du Nouveau-Brunswick

Barreau des Territoires du Nord-Ouest

Barreau de la Nouvelle-Écosse

Barreau du Nunavut

Barreau de l'Île-du-Prince-Édouard

Barreau de la Saskatchewan

Barreau du Yukon

L'AAREBC – l'Association d'assurance responsabilité excédentaire du Barreau canadien*

- * En ce qui a trait aux provinces dans lesquelles l'assurance obligatoire de l'AAJC n'est pas souscrite par les membres de la profession juridique, l'AAREBC par l'intermédiaire de compagnies d'assurance offre de l'assurance excédentaire aux cabinets intéressés.

NOTE DU RESPONSABLE DE LA PUBLICATION

Les « observations générales » figurant dans le chapitre consacré aux entrevues sont de Me Peter Owen, c.r., d'Edmonton. Le chapitre intitulé « Registres des prescriptions et systèmes de rappel » est l'œuvre de Me Maurice I. Dumont, c.r., également d'Edmonton. Les auteurs ont bien voulu autoriser la reproduction de leurs textes dans la présente publication.

Les autres textes sont le fruit des efforts de l'honorable M. le juge Jean Côté, de la Cour d'appel de l'Alberta. Ils ont été distribués, sous leur forme originale, aux personnes participant à une série de conférences tenues à l'automne 1984 dans plusieurs villes de l'Alberta et parrainées par le Barreau de l'Alberta. À cette époque, le juge Côté exerçait le droit en tant qu'avocat et s'adonnait à plusieurs activités paraprofessionnelles. Il a notamment consacré beaucoup de temps et d'énergie aux problèmes de la prévention des fautes professionnelles. À ce titre, on l'a fréquemment invité à être conférencier et à participer à des tables rondes. Nous avons repris dans le présent recueil bon nombre de ses écrits sur le sujet; ils témoignent de ces vastes connaissances et du style unique qui le caractérise. Nous avons aussi inclus l'excellent article de M. le juge Côté intitulé « La gestion du temps », présenté lors de conférences tenues dans plusieurs villes de l'Alberta et de la Saskatchewan. L'AAJC tient à exprimer sa profonde gratitude à M. le juge Côté, qui a bien voulu permettre la reproduction de ses articles.

Il faut remercier Sheila Redel, directrice des publications à la Legal Education Society of Alberta, ainsi que le personnel de son service, pour leur aide précieuse à la réalisation de cet ouvrage.

Barry Vogel, c.r.

P.-S. – M. le juge Côté signale que la partie du présent recueil intitulée « L'élément humain dans l'entrevue » est le résumé des idées exposées par David A. Binder et Susan C. Price dans leur ouvrage « Legal Interviewing and Counselling – A Client-Centered Approach », publié par West Publishing Co., St. Paul (Minnesota). Il tient à remercier les auteurs et l'éditeur, qui ont autorisé la reproduction de ce résumé.

TABLE DES MATIÈRES

LA GESTION DU TEMPS

Introduction

Pourquoi?

Comment?

- A. La planification : le pourquoi et le comment
 - 1. Pensez à l'avenir
 - 2. Travaillez quand vous êtes le plus en forme
 - 3. Commencez par le travail le plus difficile
- B. Les priorités : en quoi consistent-elles? Comment les établir?
 - 1. Le problème
 - 2. La première solution : renoncer à faire certaines choses
 - 3. La seconde solution : établir les priorités
 - (i) Qu'est-ce qu'une priorité?
 - (ii) La différence entre l'important et l'urgent
 - (iii) L'établissement des priorités
 - (iv) La nécessité de suivre l'ordre de priorité
- C. Les interruptions
- D. Comment, quand et à qui déléguer
 - 1. Le blocage
 - 2. La consultation d'un avocat chevronné
 - 3. Les comptables
 - 4. Les experts
 - 5. Votre secrétaire
 - 6. Les commis et messagers
 - 7. Le recours aux appareils et aux machines
- E. Réunions, entrevues, appels téléphoniques
 - 1. Suppression des réunions, etc. inutiles
 - a) Réunions
 - b) Entrevues
 - c) Appels téléphoniques
 - 2. Abrégement des réunions
- F. La gestion de l'information
- G. Les mauvaises habitudes liées à l'emploi du temps :
Leurs effets néfastes, les solutions
 - 1. La nature du mal
 - 2. Les symptômes
 - 3. La solution
- H. Considérations psychologiques – Conclusion

POURSUITES CONTRE DES AVOCATS

- A. Introduction
 - 1. Importance du problème
 - 2. Autres aspects non traités
- B. Quelles fautes peuvent donner lieu à des poursuites?
 - 1. Directives du client
 - 2. Conflits d'intérêts
 - 3. Obligations de nature fiduciaire
 - a) Devoir d'honnêteté
 - b) Engagements
 - c) Fiducie
 - d) Abus de confiance
 - e) Conseils d'administration
 - 4. Omission d'informer le client
 - 5. Abus de procédure
 - 6. Faute professionnelle
 - 7. Exemples d'erreurs ne constituant pas une faute professionnelle
 - a) Erreur de droit excusable
 - b) Erreur de jugement
 - c) Fait de ne pas profiter d'une erreur de la partie adverse
 - d) Fait de se fonder sur l'opinion d'un avocat chevronné
 - e) Recours à des mandataires
 - f) Fait de ne pas détecter une fraude criminelle
 - g) Fait de ne pas vérifier l'existence de manquements à la loi
 - h) Fait de ne pas s'assurer que les personnes concernées sont toujours vivantes
 - 8. Exemples de fautes
 - a) Transactions commerciales et actes translatifs de propriété
 - b) Procès, recouvrement
 - c) Autres types de fautes
- C. Mesures de rattrapage
- D. Vous apprenez qu'une poursuite risque d'être engagée contre vous. Que faire?

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES DANS LA PRATIQUE

Erreurs courantes

- A. Litiges civils
- B. Actes translatifs de propriété, droit des sociétés, droit commercial

COMMENT ÉVITER LES POURSUITES

Introduction

- A. Nécessité de noter les communications
 - 1. Enregistrement des communications
 - 2. De mauvaises excuses
 - 3. Avantages connexes
 - 4. Quelques trucs
 - 5. Ce que vous devez confirmer ou consigner

- B. Nécessité d'informer votre client
 - 1. Pourquoi?
 - a) Faute professionnelle
 - b) Motif des poursuites
 - c) Éviter les malentendus
 - d) Éviter les malentendus rétroactifs
 - 2. Moyens à utiliser
 - a) Explications
 - b) Copies
 - c) Lettres
 - d) Brouillons
- C. Planification
 - 1. N'essayez pas de réinventer la roue!
 - 2. Planifiez tout ce que vous faites
 - 3. Révissez ce que vous faites
- D. Conflits d'intérêts
 - 1. Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?
 - a) Conflit entre des clients
 - b) Conflit entre votre client et vous
 - 2. Risques inhérents au fait de représenter les deux parties
 - 3. Comment éviter de représenter les deux parties en même temps
- E. Rapports difficiles
 - 1. Observations préliminaires
 - 2. Exemples
 - 3. Pourquoi il faut refuser le mandat
 - 4. Blocages
- F. Évitez les mandats incomplets, le travail bâclé
 - 1. Mandats incomplets
 - 2. Urgences
 - 3. Le travail à rabais
- G. Évitez les disputes sur les honoraires
 - 1. Observations préliminaires
 - 2. Précisez dès le départ la méthode de calcul des honoraires
 - 3. Certains écueils à éviter
 - 4. Tenez un registre détaillé du temps consacré au dossier
 - 5. Dans les dossiers importants, envoyez des comptes provisoires
 - 6. En cas de différend, tentez d'arriver à un compromis
- H. Ne prétendez pas que vous êtes compétent en tout
- I. Échéances
 - 1. Observations préliminaires
 - 2. Agendas
 - 3. Détermination des échéances
 - 4. Agissez sans tarder
 - 5. Comment repérer les dossiers oubliés
- J. Parties non représentées par un avocat
- K. Uniformisez la présentation matérielle des dossiers

- L. Expliquez quelles sont vos limites
- M. Surveillez le personnel de soutien
- N. Faites attention aux clauses de fiducie, aux engagements, etc.
- O. Signature de témoins
- P. La fonction d'administrateur
- Q. Tenez-vous au courant

ENTREVUES

- A. Observations générales
- B. L'élément humain dans l'entrevue
 - 1. Introduction
 - 2. Où et quand doit avoir lieu l'entrevue
 - a) Observations préliminaires
 - b) Le lieu
 - c) Vos manières
 - d) Obstacles à la franchise
 - 3. Les objectifs de l'entrevue
 - 4. À quoi faut-il porter attention lors de l'entrevue?
 - a) Observations de nature générale
 - b) Pertinence
 - c) Appréciation de la véracité des faits exposés par le client
 - d) Votre personne
 - 5. Techniques de l'entrevue
 - a) Taisez-vous
 - b) Faites preuve de souplesse
 - c) Questions de la part du client
 - d) Prise de notes
 - e) Le langage
 - f) Attention aux omissions
 - g) Prenez garde aux termes employés
 - h) La communication non verbale
 - i) Comment poser les questions
 - 6. Autres utilisations des techniques d'entrevue

REGISTRES DES PRESCRIPTIONS ET SYSTÈMES DE RAPPEL

- I. Les registres des prescriptions
 - a) La reliure à anneaux ou l'agenda
 - b) Le fichier
 - c) L'agenda
 - d) L'ordinateur
- II. Les systèmes de rappel
 - a) Les notes au dossier
 - b) L'agenda
 - c) Le système de l'échéancier
 - d) Le système de gestion centralisé

LA GESTION DU TEMPS

INTRODUCTION

Vous n'avez sans doute jamais rien lu de semblable à ce chapitre... et une fois que vous l'aurez lu, vous aurez envie de recommencer. Votre épouse ou votre mari devrait également le lire.

POURQUOI?

Cette lecture pourrait sauver votre carrière. En tout cas, elle vous rendra la vie plus agréable.

À quelques exceptions près, les avocats et les avocates croulent sous le travail, sont toujours à court de temps – ce qui n'est pas sans susciter un sentiment d'insatisfaction au sein de la profession. La pression s'accroissant sans cesse, une forte proportion vient à détester leur travail – la plupart, à tout le moins, le détestent à certains moments.

Les clients nous reprochent de plus en plus souvent d'être lents ou de ne pas être fiables. Ainsi, même si d'habitude ils préfèrent ne pas se plaindre ouvertement, ils estiment que d'une manière générale, nous travaillons beaucoup trop lentement.

Les avocats sont les victimes toutes désignées des maladies liées au stress. Ils passent en effet leurs journées à faire des choses urgentes. Leurs actes sont dictés par la crainte des mesures que le client risque de prendre s'il juge que son avocat ne fait rien :

s'adresser ailleurs; tenter une poursuite; se plaindre auprès du Barreau – et même faire les trois choses à la fois!

Nombreux sont ceux et celles qui étirent les journées de travail pour se maintenir à flot; on les trouve fréquemment au bureau le soir, les week-ends. Sinon, ils rentrent à la maison avec au bout du bras une serviette pleine de dossiers. Ils finissent par se transformer en véritables bourreaux de travail. La plupart du temps où ils ne dorment pas, ils le consacrent à leur profession. Se permettent-ils, l'espace de quelques heures, de penser un peu à eux, de s'occuper de leurs proches, les remords les gagnent aussitôt.

Les poursuites engagées contre des avocats se font de plus en plus nombreuses – et le plus souvent, ce sont des erreurs toutes bêtes qui en sont à l'origine : on a tout simplement oublié de faire telle ou telle chose, par exemple de produire une demande introductive d'instance avant que le délai de prescription soit écoulé.

Cela ne vous fait pas penser à un avocat de votre connaissance? Ne risquez-vous pas de répondre à cette description dans quelques années? Votre conjoint estime peut-être que c'est déjà le cas?

Pourtant, les personnes qui exercent d'autres professions libérales arrivent à donner à leurs clients ou à leurs patients un service rapide et fiable. Pourquoi pas nous?

Rien ne s'oppose à ce que vous soyez un avocat ou une avocate efficace, à ce que vous accomplissiez votre travail d'une façon rapide et économique. Vous pouvez très bien avoir des clients satisfaits et reconnaissants, aimer votre travail, n'y consacrer qu'un nombre d'heures raisonnable et, sans vous sentir coupable, passer du temps avec votre famille ou vous adonner à vos loisirs. Même sans être particulièrement doué, vous pouvez y arriver et réussir votre carrière. C'est à la portée de quiconque est capable d'obtenir un diplôme en droit – c'est à votre portée.

COMMENT?

Grâce à une bonne organisation de votre temps, grâce à la planification. Autrement dit, il ne s'agit pas de travailler davantage, mais bien de :

« TRAVAILLER D'UNE MANIÈRE PLUS INTELLIGENTE »

Nous allons vous montrer dans les pages qui suivent comment y arriver. Voici les sujets qui y sont traités :

- (A) La planification : le pourquoi et le comment
- (B) Les priorités : en quoi consistent-elles? Comment les établir?
- (C) Les interruptions
- (D) Comment et à qui déléguer?
- (E) Réunions, entrevues, appels téléphoniques
- (F) La gestion de l'information
- (G) Les mauvaises habitudes liées à la gestion du temps : leurs effets néfastes, les solutions
- (H) Considérations psychologiques – Conclusion

A. LA PLANIFICATION : LE POURQUOI ET LE COMMENT

Pour remédier aux problèmes de temps, il n'y a qu'une solution : il faut organiser votre emploi du temps de façon à travailler de façon plus efficace et plus productive.

Est-ce que cela vaut vraiment la peine? Vous êtes tellement occupé et pris par les urgences, dites-vous, que l'organisation du temps est un luxe que vous ne pouvez pas vous payer?

Or, personne n'est trop occupé pour organiser son emploi du temps. Bien souvent, cette opération n'exige que 10 ou 20 secondes; on ne saurait y consacrer plus de 5 ou 10 minutes par jour, dans bien des cas pendant que l'on fait autre chose : au volant, en se rasant, par exemple.

Et puis... pourquoi ne pas prendre quelques minutes pour planifier votre journée? Si 5 minutes de planification peuvent vous éviter plus tard des problèmes auxquels il faudra consacrer plusieurs heures, pourquoi hésiter? Refuseriez-vous d'investir un dollar si vous étiez certain que cela vous rapportera 120 \$ dans un jour ou deux?

Les sections qui suivent portent sur un certain nombre de trucs et de méthodes concernant l'emploi du temps. Voyons d'abord quelques aspects fondamentaux.

1. Pensez à l'avenir

Tous les jours, prenez un moment pour penser à ce que vous avez fait au cours de la journée, à ce que vous voulez faire ce jour-là et ceux qui suivent. Quelles sont les choses que vous aimeriez faire mais qu'il est impossible d'accomplir en une seule journée? Y a-t-il des choses qu'il faut faire demain, la semaine prochaine ou l'an prochain, mais qui exigent une action immédiate? Ou encore, qu'il serait plus facile ou plus rapide de faire aujourd'hui? Des choses qui peuvent être faites tout de suite, avant qu'elles ne se transforment en urgences la semaine prochaine ou l'an prochain? Une tâche importante que vous tenez à faire, mais pour laquelle aucun délai n'est fixé?

Voici quelques exemples :

Vous avez une tâche relativement importante à accomplir ce mois-ci; par exemple, mettre de l'ordre dans une pile de documents, vérifier des points de droit puis rédiger une demande introductive d'instance. Si tout se passe comme d'habitude, vous attendrez jusqu'à la dernière minute et alors il sera impossible de demander de l'aide, de déléguer une partie du travail, etc. Mais si vous y réfléchissez dès maintenant, vous serez sans doute en mesure de confier une partie du travail à quelqu'un d'autre (vous pourriez demander à une secrétaire de faire le classement) et de faire un contrôle après coup. Une autre possibilité consisterait à contacter des gens (ou encore à s'adresser à une bibliothécaire) pour vérifier si quelqu'un a déjà fait le même travail; dans l'affirmative vous pourriez simplement refaire la même chose ou du moins vous auriez à votre disposition un précédent ou une liste de contrôle.

Vous voulez améliorer vos connaissances en informatique, lire la nouvelle *Loi sur la planification*, inviter à déjeuner des clients importants, rencontrer des témoins. Ce n'est pas urgent, mais cela doit être fait. Cela ne peut se faire ni s'organiser en une journée. Mais en prenant deux minutes aujourd'hui pour appeler quelqu'un, écrire une courte lettre, commander un livre ou un disque compact, vous faites déjà un premier pas.

D'ici la fin du mois, vous devez rédiger un contrat, le faire signer et l'enregistrer dans une autre ville. Si vous dictez dès maintenant les directives, vous aurez beaucoup de temps pour faire des révisions, l'acheminement pour les signatures et faire l'enregistrement même s'il y a des événements imprévus. Mais si vous attendez jusqu'au dernier jour, il vous faudra vous occuper personnellement des signatures et prendre des dispositions spéciales pour l'acheminement des documents sur une base d'urgence. Avec, en prime, quelques cheveux gris!

Il vous suffira de quelques minutes par jour pour ainsi passer en revue ce que vous voulez faire au cours des prochains jours, des prochaines semaines, des prochaines années. Cela peut se faire à divers moments : au petit déjeuner; pendant que vous faites la queue à la banque ou que vous êtes pris dans un embouteillage en vous rendant au bureau le matin, etc. En ayant toujours sur vous un carnet où vous noterez les idées qui se présentent, vous aurez déjà accompli beaucoup de progrès dans l'organisation de votre temps.

2. Travaillez quand vous êtes le plus en forme

Chaque personne a un rythme biologique qui lui est propre. Certains sont frais et dispos à 8 h et voient leur énergie diminuer à mesure que la journée avance. D'autres ne se sentent pas bien réveillés avant 11 h. Certains sont fatigués et irritables avant les repas du midi et du soir, d'autres ont tendance à s'assoupir après avoir mangé. Pourtant, rares sont les gens qui en tiennent compte dans l'horaire de leurs journées.

Les moments où vous êtes frais et dispos, les consacrez-vous à des tâches insignifiantes – mettre de l'ordre dans les papiers sur votre bureau, vous occuper de la correspondance courante ou répondre à des appels téléphoniques sans grande importance? Reportez-vous à plus tard les choses importantes, de sorte que lorsque vous vous en occupez, vous êtes fatigué, affamé ou irrité?

Les périodes où vous êtes le plus en forme sont précieuses! En une heure ou deux, vous pouvez alors en faire davantage que pendant tout le reste de la journée. Vous travaillez le soir parce que vous êtes moins souvent interrompu et que vous pouvez abattre davantage de besogne à ce moment-là? C'est très bien si c'est une heure de la journée où vous avez l'esprit alerte. Mais si vous vous sentez fatigué le

soir, vous devriez faire les tâches importantes le matin en vous efforçant d'éviter les interruptions et de remettre à plus tard les tâches d'importance mineure.

3. Commencez par le travail le plus difficile

Tout le monde a tendance à s'acquitter en premier lieu des tâches les plus faciles, de celles qui prennent le moins de temps ou qui sont les plus agréables; c'est humain. Mais c'est une erreur fatale, qui vous amène à tout reporter au lendemain qui est à la source de bien des déboires. Au contraire, lorsque vous avez établi les diverses choses que vous voulez faire pendant la journée et qu'il y en a plusieurs qui sont d'égale importance, commencez par la moins agréable.

Pourquoi?

Premièrement, votre volonté sera plus forte au départ, et il vaut mieux être frais et dispos lorsque l'on fait des choses que l'on n'a pas tellement le goût de faire.

Deuxièmement, le reste vous paraîtra très facile après avoir accompli le travail ardu, ce sera un peu comme une récompense.

Troisièmement, vous vous rendrez compte que cette tâche redoutée n'était pas si terrible, tout compte fait, lorsque vous vous y serez mis et que le travail avancera.

Quatrièmement, les tâches que l'on remet à plus tard parce qu'elles nous déplaisent deviennent encore plus désagréables : on se sent coupable et les déteste davantage. En revanche, lorsqu'une tâche nous plaît, on l'exécute rapidement et efficacement et l'on est content de ce que l'on a fait. C'est donc un cercle vicieux qu'il faut briser. Si vous accomplissez sans tarder le travail qui vous plaît le moins, il vous paraîtra d'autant moins désagréable – il finira même par ne plus vous déplaire du tout.

B. LES PRIORITÉS : EN QUOI CONSISTENT-ELLES? COMMENT LES ÉTABLIR?

1. Le problème

Le temps dont vous disposez n'est pas illimité. Il n'y a que 24 heures dans une journée et l'on ne peut en consacrer la plus grande partie à son travail. De toute façon, si vous décidez de travailler 12 heures par jour, vous deviendrez une pauvre bête de somme, et aussi un bien piètre avocat. En plus, votre propre famille vous considérera comme un étranger. Donc, votre temps est extrêmement précieux. Vous êtes un peu dans la situation de l'explorateur dans le désert qui, n'ayant qu'une réserve d'eau potable limitée, doit par conséquent recourir au rationnement sous peine de périr. Pour cet explorateur, pas question de prendre un bain, ni se lancer... dans la culture des roses! Vous, c'est votre temps que vous devez rationner : vous ne pouvez pas vous permettre de faire tout ce que vous voudriez faire – cela vous est carrément impossible.

Aussi bien vous faire à l'idée : vous n'avez rigoureusement pas le temps de faire tout ce que vous voudriez faire.

Vous n'avez pas le temps au cours de la dizaine de jours qui viennent, ni même au cours de ce mois-ci, et pour certaines tâches il faudra attendre le mois prochain ou bien ne pas les faire du tout. Le même principe s'applique pour ce que vous n'avez pas le temps de faire aujourd'hui : ou bien vous pourrez le faire demain, la semaine prochaine ou bien vous y renoncerez carrément.

2. La première solution : renoncer à faire certaines choses

De toutes les choses que vous avez faites aujourd'hui, combien vous ont vraiment permises d'éviter une catastrophe? Supposons que vous vous soyez fait renverser par un camion ce matin, que vous vous soyez retrouvé à l'hôpital sans que personne ne se soit occupé de ce que vous aviez à faire. Vos clients s'en trouveraient-ils vraiment dans une situation fâcheuse? Passez mentalement en revue votre journée, et vérifiez. L'une ou l'autre des affirmations suivantes s'applique sans doute à bon nombre des choses que vous avez faites aujourd'hui :

- a) vous auriez très bien pu ne pas les faire;
- b) à tout le moins, vous auriez pu les différer en espérant qu'elles finissent par devenir inutiles;
- c) quelqu'un d'autre aurait pu s'en charger.

Le mot «non» est le plus précieux qu'un avocat puisse apprendre à dire. Tout le monde – associés, clients, amis, voisins, famille – vous en demande bien plus que ce qu'il est humainement possible d'accomplir dans une journée de... 25 heures. Or, la plupart des avocats disent « oui » à la majorité de ces demandes. Mais ils finissent par être à ce point occupés qu'ils manquent à leurs engagements – passant ainsi pour des incompetents aux yeux de leurs clients, pour des menteurs aux yeux de leurs associés, pour de purs bourreaux de travail aux yeux des membres de leur famille. En fait, ils ne rendent service à personne en disant «oui», même pas à ceux et à celles envers qui ils s'engagent ainsi.

Souvent, le client qui vous demande si vous pouvez faire telle ou telle chose d'ici la fin de la semaine ne veut pas du tout insister, il cherche simplement à se renseigner. Ou s'il est véritablement pressé, peut-être ne réalise-t-il pas que votre tarif est plus élevé pour les cas d'urgence. Le sachant, il préférera peut-être patienter un peu. Et même s'il est disposé à payer un supplément, il sait peut-être (ou alors il le découvrira bien vite...) que pas un autre avocat de la ville n'est en mesure de s'occuper de son dossier aussi rapidement qu'il le souhaite. Si vous dites sans ambages que vous ne pouvez vous acquitter d'un travail dans le délai souhaité, vos clients et vos associés ne vous en tiendront normalement pas rigueur, bien au contraire. Bien souvent, ils apprécieront votre franchise et vous demanderont simplement de vous occuper du dossier le plutôt possible. Le client est presque fier de dire : « Mon avocat est une personne très occupée et il arrive souvent que je doive patienter, mais lorsqu'il promet quelque chose, il le fait ».

Quand un avocat est débordé de travail, curieusement, c'est parce qu'il ne sait pas dire non et il ne sait pas dire non parce qu'il a peur de perdre des clients et de crever de faim. Mais en réalité, il est extrêmement rare qu'un avocat dont les affaires marchent très bien se retrouve dans la misère du jour au lendemain. Lorsque cela se produit, c'est en raison de facteurs qui sont totalement indépendants de la volonté de l'avocat ou de ses clients, et qui touchent l'ensemble de la profession au même degré. Les étudiants se chargent de plus de travail qu'ils ne sont en mesure d'en accomplir, par peur de décevoir leur directeur. Pourtant, on cause une bien plus grande déception en manquant à une promesse qu'en disant à quelqu'un que l'on ne pourra peut-être pas accomplir telle chose avant telle date.

Soyez sans crainte, vos voisins ne se mettront pas à vous fuir même si vous refusez parfois de consacrer quelques heures à votre paroisse ou au regroupement de citoyens de votre quartier on ne vous pendra pas en effigie non plus! On vous sera plus reconnaissant si vous acceptez d'accomplir un ou deux petits travaux pour la collectivité que si vous promettez d'en faire huit ou dix mais que finalement vous ne les faites pas ou vous les bâclez. Vos amis, vos voisins préféreront vous voir refuser carrément votre partici-

pation plutôt que de vous voir dire « oui » pour ensuite les laisser tomber et si vous avez du mal à dire « non », voici quelques petits trucs susceptibles de vous aider.

Demandez-vous si ce que l'on attend de vous vaut un divorce ou un ulcère ou encore le risque d'être dénoncé au Barreau ou de faire l'objet d'une poursuite.

Suggeriez des solutions de remplacement, donnez le nom de d'autres personnes.

Demandez si cela ne pourrait pas attendre un peu. Quand on promet de faire une chose d'ici la fin de la semaine, on se trouve en réalité à faire *deux* promesses.

Dites que vous allez essayer, mais que vous ne pouvez rien promettre, en expliquant que vous vous êtes par ailleurs engagé à faire telle et telle chose et que de ce fait, le temps va peut-être vous manquer.

Dites que vous allez donner votre réponse le lendemain. Vous pouvez expliquer que vous avez l'habitude de réfléchir quelques heures avant de répondre à des demandes de cette nature ou encore qu'il vous faut vérifier si votre conjoint n'a pas déjà pris un engagement pour la même journée. Vous pouvez aussi dire que vous devez avant tout consulter votre (autre) carnet de rendez-vous ou agenda.

3. La seconde solution : établir les priorités

La clé de la gestion du temps réside dans l'établissement des priorités. Une fois celles-ci fixées, vous pouvez aller à l'essentiel et remettre à plus tard les tâches moins importantes (et même y renoncer). Comme, inévitablement, il y a des choses que vous n'aurez pas le temps de faire, il vous faut veiller à ce que ce soient les moins importantes.

(i) Qu'est-ce qu'une priorité?

Avant de passer au problème de la détermination des priorités, il faut s'entendre sur la définition du terme qui est ambigu. Quand on dit qu'une tâche est prioritaire par rapport à une autre, cela peut signifier différentes choses :

- a) les deux tâches sont importantes, mais l'une l'est un peu plus que l'autre;
- b) l'une est beaucoup plus importante que l'autre, si bien que l'on ne s'occupe que de la première; on n'affectera des ressources à la seconde qu'au moment où l'on disposera de ressources qu'il n'est pas nécessaire d'affecter à la première;
- c) on va s'occuper des deux tâches, mais on en délaissera une s'il y a conflit entre les deux;
- d) les deux tâches sont aussi importantes l'une que l'autre, mais l'une doit être terminée avant l'autre.

Il ressort de cette énumération que la notion de « priorité » est très variable.

L'ambiguïté de la formule « tâche prioritaire » tient en partie au fait que le délai pour l'évaluation et la mise en oeuvre du projet n'est pas spécifié. Il est rare qu'on assigne, pendant une certaine période, une priorité telle à un travail qu'il exclu toute autre activité. En revanche, on ne fait jamais deux choses exactement au même moment. Donc, à tout instant, Il faut donner priorité à un travail sur un autre.

Quand nous parlons ici de priorité au niveau de l'organisation du temps, il s'agit uniquement de la priorité pour les prochaines heures ou pour le lendemain. En ce sens, la priorité est absolue, du fait

qu'il est impossible de faire deux choses à la fois. Mais nous n'entendons pas une priorité absolue en terme de semaines ou de mois : chacun doit en effet revoir son horaire au moins une fois par jour et le modifier aussi souvent que cela s'avère nécessaire.

(ii) La différence entre l'important et l'urgent

Il est essentiel de faire la différence entre ce qui est important et ce qui est urgent ce n'est pas du tout la même chose. Les clients sont souvent incapables de comprendre la distinction entre les deux, de même qu'un nombre non négligeable d'avocats. Une chose urgente peut aussi être de peu d'importance. Si vous travaillez à des dossiers où des vies humaines sont en jeu ou encore des millions de dollars, quelle est l'importance d'un dossier ou seule une somme de 1 \$ est en jeu? S'il y a une échéance dans le cas de ce second dossier, cela ne le rend pas plus important, mais plus urgent, c'est tout. À l'inverse, vous pouvez avoir des choses extrêmement importantes à faire, sans toutefois qu'un délai précis n'ait été fixé (ou alors, avec une échéance très éloignée); mais il n'en demeure pas moins que si vous ne les faites pas, votre inaction risque d'avoir des conséquences très fâcheuses; et si vous attendez trop, elles pourraient devenir urgentes. L'exemple typique est celui du testament que vous devez rédiger pour vous-même ou pour un client : il s'agit d'une chose importante, mais non urgente tant que l'intéressé est en bonne santé. Par contre, s'il meurt subitement sans avoir rédigé de testament, les effets risquent d'être catastrophiques et si tout à coup, il tombe malade, doit à l'improviste faire un voyage périlleux ou subir une intervention chirurgicale risquée, le testament devra être rédigé de toute urgence.

Celui ou celle qui s'occupe constamment de ce qui est urgent sans égard à ce qui est important en arrive à être perpétuellement en train d'« éteindre des feux ». Ce n'est pas une vie et paradoxalement cette façon de travailler tend elle-même à susciter de nouvelles urgences dont il faudra s'occuper. Les avocats qui répondent à cette description ne sont pas nécessairement des personnes négligentes, stupides ou paresseuses. Mais, le plus souvent ils établissent mal les priorités parce qu'ils confondent l'urgent et l'important.

Lorsqu'on établit ses priorités, il faut donc passer en revue toutes les choses que l'on a à faire et – mentalement, du moins – attribuer à chacune une cote quant à l'importance et l'urgence.

(iii) L'établissement des priorités

Tous les jours, vous devriez préparer une liste des choses à faire ou vérifier et mettre à jour la liste de la veille. Si celle-ci finit par être pleine de ratures et d'ajouts, il vaut mieux la recopier. Les éléments de la liste devraient être classés selon leur ordre de priorité. Peut-être même auriez-vous avantage à marquer d'une façon particulière ce qui est le plus prioritaire – couleur spéciale, symbole, soulignement en rouge ou en jaune. Voici quel devrait être l'ordre de priorité :

1. Priorité absolue : important et urgent
2. Deuxième priorité : important mais non urgent
3. Priorité moyenne : urgent mais non important
4. Non prioritaire : ni urgent, ni important

Devraient figurer sur cette liste les choses qui peuvent être faites d'ici une journée ou deux. En d'autres termes, il doit s'agir d'étapes concrètes et non pas de projets à long terme.

(iv) La nécessité de suivre l'ordre de priorité

Cette liste quotidienne doit se trouver à un endroit où vous pouvez la consulter à tout moment de la journée : dans votre ordinateur, sur les cases de votre agenda prévues à cet effet ou sur un feuillet que vous attacherez aux pages de votre agenda, en le déplaçant tous les jours et en le recopiant au besoin. Vous devriez constamment réviser la liste et y ajouter des choses au cours de la journée. Par ailleurs, il sera peut-être nécessaire, selon l'évolution des dossiers, de modifier la cote de priorité, d'ajouter des tâches ou d'en biffer.

Voici la règle d'or de la gestion du temps :

AU DÉBUT DE LA JOURNÉE, COMMENCEZ PAR LA CHOSE LA PLUS PRIORITAIRE DE LA LISTE. CHAQUE FOIS QUE VOUS ÊTES INTERROMPU, REVENEZ À LA TÂCHE EN QUESTION, PEU IMPORTE LES NOUVELLES TÂCHES QUI SE PRÉSENTENT. NE VOUS EN LAISSEZ PAS DISTRAIRE. NE PASSEZ PAS À AUTRE CHOSE TANT QUE VOUS N'AVEZ PAS TERMINÉ AVEC L'ÉLÉMENT PRIORITAIRE ET NE L'AVEZ PAS RETIRÉ DE LA LISTE. PASSEZ ENSUITE À L'ÉLÉMENT SUIVANT, ET AINSI DE SUITE.

Charles Schwab (qui a mis sur pied la United States Steel) a, dit-on, versé une somme considérable pour avoir ce simple conseil, assez tard au cours de sa carrière. D'après l'un des ouvrages faisant autorité en matière de gestion du temps, des enquêtes ont confirmé que toutes les personnes qui réussissent et sont très occupées suivent cette méthode.

On ne saurait surestimer l'importance de ce conseil. Il est parfois tentant d'accomplir quelques-unes des choses non prioritaires qui figurent sur la liste, parce qu'on peut les mener à bien plus rapidement. Mais c'est dangereux et ce n'est pas une véritable économie de temps. Car au bout du compte, on se trouve à faire toutes les choses non importantes jusqu'au moment où celles qui le sont entraînent des catastrophes.

Suivre l'ordre de priorité établi présente de grands avantages. Même si, telle journée, vous n'arrivez pas (à cause d'interruptions) à terminer le travail considéré comme une priorité absolue, vous y aurez tout de même gagné quelque chose, puisque vous aurez avancé autant que cela était possible dans ce dossier – et le temps perdu l'a probablement été pour des raisons indépendantes de votre volonté. Mieux vaut accomplir la moitié du travail coté « priorité absolue » que de ne pas l'entreprendre.

C. LES INTERRUPTIONS

Ce que nous venons de dire sur l'importance de suivre l'ordre de priorité établi nous amène inévitablement à l'éternel problème des interruptions. Bien des avocats travaillent le soir et les week-ends parce que cela leur permet d'échapper dans une large mesure aux interruptions et d'être plus efficaces.

Les interruptions sont dangereuses pour plusieurs raisons :

1. Elles viennent briser le fil de vos pensées et risquent de vous faire perdre une idée importante ou de vous faire commettre une erreur sérieuse. Si vous êtes en train de rédiger un contrat important et que vous êtes interrompu à plusieurs reprises, il y a de bonnes chances pour que vous oubliiez certaines dispositions indispensables ou pour qu'il y ait certaines contradictions entre les dispositions du contrat.

2. Lorsque l'on est interrompu dans le cours d'un travail, il faut toujours un certain temps pour retrouver le fil de ses pensées. C'est pourquoi les interruptions entraînent des pertes de temps disproportionnées. Ainsi, une interruption de trente secondes, anodine aux yeux de la personne qui vient vous déranger, peut très bien vous faire perdre quatre ou cinq minutes de travail.
3. Les interruptions perturbent l'ordre dans lequel vous faites les choses que vous avez à faire; elles vous amènent par le fait même, dans une certaine mesure, à consacrer à des tâches insignifiantes les moments de la journée où vous êtes le plus efficace.
4. Les interruptions perturbent la délégation du travail ou les autres formes de répartition des tâches; on demande en fait à une personne d'accomplir une tâche qui devrait être faite par quelqu'un d'autre.
5. Les interruptions rendent plus difficile l'enregistrement des communications. Vous devriez noter les choses à faire et les messages téléphoniques que vous laissez ou recevez. Or, cela devient difficile si vous êtes interrompu pendant que vous êtes en train de dicter autre chose.
6. La plupart des interruptions ne sont pas totalement imprévues. Vous savez bien qu'à 15 h, au bureau, il y a peu de chances que vous parveniez à travailler d'une façon continue pendant 10 ou 15 minutes. Vous êtes de ce fait tendu, incapable de vous concentrer sur ce que vous faites. En travaillant ailleurs ou à un moment plus calme, vous échappez à la fois aux interruptions et à la crainte d'être dérangé.
7. Les interruptions (c'est leur conséquence la plus insidieuse) peuvent carrément vous empêcher d'arriver à faire quoi que ce soit d'utile.

Dans bien des cas, il est tout à fait inutile d'entreprendre une tâche si l'on ne peut la mener à bien tout de suite. Par exemple, si vous essayez de téléphoner à quelqu'un, rien d'utile n'est accompli tant que vous n'avez pas parlé à cette personne. C'est aussi ce qui se produit lorsque vous vérifiez ou comptez quelque chose; l'opération risque d'être tout à fait improductive si vous devez vous arrêter en plein milieu – il vous faudra alors recommencer depuis le début. Quand un avocat dit : « J'ai été occupé toute la journée, et pourtant je n'ai rien fait », il a sans doute... parfaitement raison! Si, chaque fois qu'il a entrepris une tâche, il a dû s'interrompre en cours de route pour faire autre chose, il est bien possible qu'il ait travaillé en pure perte et doive reprendre tout ce qu'il avait amorcé. On trouve dans un ouvrage sur la gestion du temps la description d'une matinée très chargée d'un dirigeant d'entreprise. On voit tout ce qu'il fait pendant une période de deux heures : interruptions, consultations, correspondance. Pourtant, lorsqu'on y regarde de plus près, on constate que chaque vérification, chaque recherche de renseignements a été interrompue par autre chose; si bien qu'en fait, notre dirigeant d'entreprise n'a rien accompli d'utile pendant les deux heures en question – il aurait mieux fait de dormir!

Les interruptions, on le voit, ne sauraient être assimilées à de simples contrariétés. Lorsqu'on en arrive au point où les interruptions font elles-mêmes l'objet d'interruptions, on est vraisemblablement incapable de faire quoi que ce soit de bon. Il importe donc, de toute évidence, de prendre des mesures pour réduire le nombre de fois où l'on est interrompu dans son travail.

Certains ont recours à une solution radicale : ils refusent de répondre au téléphone et de recevoir les visiteurs. Combien de fois vous est-il arrivé d'appeler un avocat pour vous faire dire qu'il est en réunion, et de laisser un message sans qu'on vous rappelle? Manifestement, cette méthode comporte des

limites – l'avocat qui ne peut communiquer avec ses confrères et consoeurs, avec ses clients, s'expose à des difficultés (d'un autre type, certes, mais tout aussi sérieuses).

Il y a tout de même un certain nombre de mesures à prendre pour lutter contre les interruptions. En voici quelques-unes :

1. Essayez de faire le travail important à un moment et en un lieu où les interruptions devraient être peu nombreuses, de façon à ne pas être obligé de les éliminer par des moyens artificiels. Si vous appartenez à la catégorie des personnes qui sont en forme le matin, essayez d'arriver tôt au bureau. Toutes choses égales d'ailleurs, l'horaire 7 h 30 à 16 h 30 permet sans doute d'être plus productif que l'horaire 8 h 30 à 17 h 30 (à titre d'exemple). Cela, non seulement parce que vous recevrez moins de coups de téléphone et de visites (peut-être même pas du tout) avant les heures d'ouverture normales du bureau, mais aussi parce que les appels téléphoniques tendent à se multiplier vers la fin de la journée, et sont moins nombreux le matin. Ainsi, vous pourriez bien ne recevoir que très peu d'appels avant 9 h, et pas beaucoup plus entre 9 h et 10 h.
2. Rien ne vous empêche de ne pas répondre au téléphone pendant une période raisonnable, pourvu que vous évitiez les excès et que vous rappeliez sans faute les personnes qui vous ont appelé, une fois cette période écoulée. On vous fera rarement grief de ne pas répondre tout de suite si l'on sait que vous allez rappeler bientôt. Par exemple, vous pourriez juger utile d'éviter toute interruption avant 10 h ou 10 h 30, et de midi à 14 h 30. À la fin de chacune de ces périodes, vous recueillez les messages et vous vous faites un devoir de rappeler les gens qui voulaient vous parler. Le reste de la journée, on pourrait vous joindre au téléphone. Vos clients comme vos consoeurs et confrères ne pourront y trouver à redire et cette pratique triplera sans doute le nombre de minutes par jour où vous pourrez travailler sans interruptions.
3. Les interruptions qui proviennent de l'intérieur même du bureau sont plus insidieuses. Une solution, consiste à fermer votre porte; mais vous ne devriez le faire qu'avec modération, en cas de véritable urgence. De toute évidence, pas un cabinet ne pourrait fonctionner si les avocats s'enfermaient dans leur bureau et refusaient pendant une bonne partie de la journée de rencontrer leurs collègues. Il y a quand même des choses que vous pouvez faire. Par exemple, essayer de faire en sorte que les consultations aient lieu dans le bureau de votre interlocuteur. Ainsi, lorsque la question aura été discutée, vous pourrez vous esquiver élégamment sans avoir à bavarder pendant 5 ou 10 minutes ni avoir l'impression que vous mettez un confrère ou une consoeur à la porte de votre bureau. Si quelqu'un arrive en disant qu'il aimerait avoir votre avis sur un problème, vous pouvez toujours, si cette interruption vous gêne particulièrement, proposer à cette personne d'aller la rejoindre un peu plus tard. Dans 5 ou 10 minutes, vous aurez peut-être terminé une étape du travail que vous êtes en train d'effectuer, si bien que le fait de vous interrompre, non seulement ne nuira pas à votre efficacité, mais vous permettra en fait de vous dégourdir les jambes un moment.
4. Il faut travailler au moment et à l'endroit où on est le plus efficace. Lorsque vous avez une tâche urgente à accomplir et que tout retard risque d'entraîner des conséquences sérieuses, allez vous installer ailleurs si les interruptions constituent un problème. Vous pouvez aller à la bibliothèque du Palais de Justice ou bien chez vous ou encore à la bibliothèque municipale; vous pouvez aussi emprunter le bureau de quelqu'un d'autre, aller chez un ami. Vous avez une tâche à accomplir, et vous seul savez à quels moments et où vous pouvez travailler de manière

efficace. Vous ne devriez jamais avoir l'impression que vous gagnez votre vie ou que vous faites marcher votre cabinet simplement parce que vous êtes au bureau de 9 h à 5 h, même si vous déplacez de petits morceaux de papier sans accomplir grand-chose. Travailler, cela ne veut pas dire faire des choses désagréables.

Le fait de travailler à l'extérieur du bureau dans les cas où l'on ne saurait se permettre d'être interrompu présente un autre avantage : on vous reprochera rarement d'être absent au moment où l'on vous appelle, surtout si votre secrétaire précise que vous serez bientôt de retour et si les gens savent que vous avez l'habitude de rappeler quand on vous laisse un message. Par contre, les gens s'offusquent souvent lorsqu'ils vous appellent ou se rendent à votre bureau, pour se faire dire que vous y êtes mais que vous n'acceptez pas de répondre au téléphone ou de recevoir les visiteurs. Ils considèrent souvent cela comme un manque d'égards. Parfois, ils estiment que leur cas est urgent et revêt une importance exceptionnelle. En revanche, personne ne se sentira offensé en apprenant que vous êtes allé au Palais de Justice pour une heure mais que vous allez rappeler dès votre retour.

D. COMMENT ET À QUI DÉLÉGUER

Trop d'avocats pensent que la seule façon de mieux utiliser leur temps est de devenir plus efficace, autrement dit de faire les mêmes choses qu'actuellement mais de les faire mieux et en moins de temps.

C'est tout à fait faux. Dans bien des cas, en réalité, vous ne devriez pas faire le travail en question. Parfois, il s'agit d'un travail qui pourrait carrément être éliminé. Mais le plus souvent, quelqu'un d'autre pourrait s'en charger de façon nettement plus efficace, à un bien moindre coût et même en moins de temps. Il y a une foule de tâches que les avocats peuvent – et devraient – déléguer. De tout le travail qu'ils accomplissent eux-mêmes, les deux tiers constituent sans doute du travail de bureau, qui exige rarement un diplôme universitaire, encore moins une formation en droit. Voici quelques exemples de situations où la délégation est parfaitement légitime.

1. **Le blocage.** Tout avocat, si compétent soit-il, éprouve à l'occasion un blocage à propos d'un dossier. Parfois, la difficulté disparaît lorsqu'on a accompli une autre tâche dans le cadre du même dossier, mais parfois elle persiste. Vous devriez apprendre à reconnaître les symptômes de ce type de blocage, plutôt que de vous sentir blessé dans votre orgueil. Lorsque cela se produit, demandez l'aide d'un confrère ou d'une consœur ou déchargez-vous du dossier. Il y a peu de chances qu'une autre personne soit aux prises avec le même blocage à l'égard du dossier et, au bout du compte, tout le monde sera soulagé, votre client comme vous-même. Il n'y a pas de quoi en rougir. Quel avocat, quelle avocate pourrait honnêtement prétendre que cela ne lui arrive pas à l'occasion?
2. **La consultation d'un avocat chevronné.** Il peut aussi arriver qu'un dossier n'avance pas parce que l'on a une décision difficile à prendre. Faut-il présenter une requête au juge siégeant en son cabinet ou bien s'en abstenir et laisser le procès s'engager? Cette clause contractuelle ou ces clauses de fiducie, sont-elles à toute épreuve, ou y aurait-il lieu de procéder à des vérifications supplémentaires? Peut-on se fier à l'opinion obtenue? Cette preuve est-elle suffisante pour s'engager dans un procès? Autre type de problème : la cause de votre client paraît bien fondée en droit, mais vous ne réussissez pas à trouver de la jurisprudence à l'appui.

Dans toutes les situations de ce genre, le dossier risque de traîner pendant des mois sans que paraisse arriver le moment d'examiner le problème à fond et l'incertitude persiste. Or, il n'y a bien souvent rien de plus facile que de consulter des experts. Il est dans bien des cas possible de communiquer avec des avocats chevronnés et réputés pratiquant dans la même ville que vous, dans la même province ou ailleurs au Canada et de leur faire part de votre problème. S'ils vous demandent des honoraires pour la consultation, vous pourriez constater avec surprise qu'elle ne vous coûtera pas très chère. Vous pouvez assumer le coût des honoraires sans en parler à votre client; mais il vaut mieux dire que vous avez consulté un spécialiste. Votre client ne s'attend pas à ce que vous sachiez tout. Il ne sera pas insulté en apprenant que vous avez consulté un avocat chevronné qui a approuvé votre stratégie mais suggéré quelques modifications. Il est impardonnable de donner des opinions saugrenues sur des questions à propos desquelles on n'a aucune certitude. C'est un gaspillage de temps, d'énergie... et d'adrénaline. Grâce à un simple coup de fil, vous pouvez pour un montant minime obtenir l'avis des plus grandes autorités au pays.

3. **Les comptables.** La plupart des avocats et des avocates n'ont pas la bosse des chiffres – ils mettent un temps énorme à s'y retrouver dans les pièces justificatives et à préparer des sommaires : frais et débours divers dans les actions en responsabilité civile délictuelle, établissement des comptes pour une succession, déclarations d'impôt. Or, il y a au Canada une foule de comptables qui n'ont pas tous la même expérience ni la même compétence. La gamme est très large, des grands cabinets internationaux de comptables agréés aux simples teneurs de livres sans formation, en passant par divers organismes professionnels. Il est permis de croire que tous ces professionnels, même les plus inexpérimentés, sont davantage en mesure que l'avocat moyen de s'y retrouver dans des pièces justificatives et d'additionner des colonnes de chiffres. Bien souvent (et, là encore, à peu de frais), l'avocat a tout intérêt à recourir à leurs services : ils feront un meilleur travail, et y mettront moins de temps.
4. **Les experts.** Lorsque la nature du problème auquel vous faites face le justifie, n'hésitez pas à demander le plutôt possible à un expert de vous aider. En parlant avec vous quelques minutes au téléphone, il pourra vous remettre sur la bonne voie, gratuitement ou contre des honoraires modiques. Vous pouvez trouver des experts dans tous les domaines: pour les problèmes relevant de la médecine et du génie, bien entendu, mais aussi pour savoir comment mesurer la superficie d'immeubles à louer, déterminer l'importance des distances de freinage dans des accidents de voiture, vous renseigner sur tous les aspects de la comptabilité – bref, pour toute spécialité enseignée à l'université. En fait, chaque fois que vous vous trouvez devant une difficulté quelconque, demandez-vous si vous êtes la personne la mieux qualifiée pour la résoudre ou s'il ne serait pas préférable de demander l'avis d'un expert.
5. **Votre secrétaire.** La plupart des tâches qu'exigent les dossiers d'un avocat nécessitent de l'intelligence et une certaine connaissance du fonctionnement d'un cabinet, mais ne nécessitent aucunement une licence en droit. Si vous devez faire un sommaire, un index, mettre de l'ordre dans des données, chercher un document dans un dossier, votre secrétaire est sans doute autant en mesure que vous de mener à bien cette tâche. Encouragez-la à faire ce genre de choses. Cela vous permettra de vous occuper du travail qui nécessite vraiment une formation en droit. Par ailleurs, votre secrétaire sera sans doute plus efficace que vous pour effectuer ces tâches : elle en a l'habitude et elle sera sans doute moins souvent

interrompue par les coups de téléphone. Encouragez-la à entreprendre de nouvelles tâches. Vous ne devez jamais présumer qu'un travail qui ne demande pas une connaissance approfondie du droit dépasse sa compétence. Combien d'avocats, par exemple, retardent la préparation des notes d'honoraires parce qu'ils les dictent eux-mêmes et que cela prend du temps? Ils pourraient plutôt demander à leur secrétaire de préparer une ébauche. Combien d'avocats passent du temps au téléphone simplement pour obtenir des renseignements, vérifier des dates, etc., alors qu'une secrétaire serait parfaitement en mesure de s'acquitter de ces tâches, pourvu qu'on lui donne quelques indications?

6. **Les commis et messagers.** Vérifiez si d'autres employés de votre cabinet ne pourraient pas s'acquitter de certaines des choses que vous avez à faire. S'il s'agit de classement, d'étiquetage, d'organisation de données, de faire une course, d'obtenir des renseignements, peut-être y a-t-il parmi le personnel de votre cabinet un commis ou un messenger qui est parfaitement en mesure de s'en charger. Si l'on vous confie une tâche, demandez s'il est indispensable que vous vous en acquittiez personnellement ou si vous pouvez la déléguer à quelqu'un d'autre, sous votre surveillance.
7. **Le recours aux appareils et aux machines.** Ne faites jamais vous-même une chose qui pourrait être faite beaucoup plus rapidement par une machine ou un appareil quelconque. Pourquoi passer une demi-heure à transcrire des passages tirés d'un ouvrage alors que vous pourriez photocopier (ou faire photocopier) quelques pages et marquer au stylo les passages en question? Ne prenez jamais la peine d'envoyer une lettre lorsqu'il suffirait d'envoyer la copie d'un document ou d'une autre lettre pour renseigner le destinataire. N'envoyez pas une lettre si vous pouvez, au lieu, rédiger proprement une réponse au bas d'une autre lettre. (Vous faites alors une photocopie que vous ajoutez au dossier.) Pourquoi faire des calculs à la main alors que le travail serait plus facile à l'aide d'une calculatrice de dix dollars? Ayez des diagrammes et des feuilles d'analyse informatisés ou préparés par votre secrétaire. Ne passez pas de longues minutes à essayer de joindre quelqu'un par appel interurbain lorsqu'il suffirait d'utiliser le courriel ou le télécopieur. Surtout, évitez de rédiger à la main vos brouillons de lettres ou de les dicter de vive voix, servez-vous de l'ordinateur ou du dictaphone. Sinon, vous gaspillez non seulement votre temps, mais aussi celui de votre secrétaire.

On craint souvent que la personne à qui l'on confie une tâche ne l'exécute pas aussi bien qu'on aurait pu le faire soi-même. Mais comme nous l'avons vu, c'est dans bien des cas une erreur. De toute façon, même si c'est vrai, il ne faut pas pour autant renoncer à déléguer une partie de son travail. Si vous avez quelques notions de sciences économiques, vous vous rappelez sans doute que d'après le manuel de Samuelson, même dans un cabinet fictif où l'avocat serait plus habile à la machine à écrire que sa secrétaire, il ne serait pas souhaitable qu'il tape lui-même ses lettres. D'une part, parce que son temps vaut davantage que celui de sa secrétaire et d'autre part, parce que l'avocat peut à la fois faire du travail juridique et taper à la machine tandis que la secrétaire peut seulement taper à la machine. Peut-être la personne à qui vous confiez un travail est-elle un peu plus lente ou un peu moins habile que vous, mais vous pourrez de toute façon contrôler son travail après coup. Aussi, si son salaire est inférieur au vôtre, il est de toute évidence plus rentable de le lui confier, même si elle met un peu plus de temps à l'exécuter.

Peut-être craignez-vous de passer pour un paresseux ou d'offenser votre client en déléguant une partie de votre travail (cette crainte est parfois inconsciente).

Mais l'objectif ne consiste pas à travailler dur, encore moins à se gâcher la vie. Il consiste plutôt à atteindre le résultat souhaité de la façon la plus économique possible.

Que votre travail vous paraisse facile ou ardu, votre client ne s'en soucie guère. Vous n'êtes pas payé pour être malheureux; vous êtes payé pour atteindre certains résultats. Si vous y parvenez plus rapidement, votre client ne pourra que s'en réjouir – et si en plus vous y parvenez à un coût inférieur... il sera ravi.

La délégation du travail est encore plus importante pour les avocats qui pratiquent le droit depuis longtemps et qui jouent un rôle de premier plan au sein de leur cabinet, mais elle ne constitue qu'un élément de l'organisation de votre travail.

Dans une large mesure, vos actes professionnels sont répétitifs. Les ventes de maison, par exemple, ont toutes de nombreux éléments communs; il en va de même des présentations de requête au juge siégeant dans son cabinet, des procès. En fait, chaque ouverture de dossier, chaque entrevue initiale présente bien des ressemblances avec les précédentes et les suivantes.

Quand vous constatez que le même type de travail revient assez souvent, vous devriez essayer de dresser la liste de toutes les étapes à franchir, des documents à remplir. Vous disposerez ainsi d'une liste de contrôle à partir de laquelle vous pourrez déterminer quelles étapes sont susceptibles d'être confiées à quelqu'un d'autre; qu'est-ce qui peut être fait simplement en remplissant une formule, les choses à l'égard desquelles un précédent peut s'avérer utile.

E. RÉUNIONS, ENTREVUES, APPELS TÉLÉPHONIQUES

Bon nombre d'avocats et d'avocates estiment qu'ils n'ont jamais le temps de faire du travail productif, car leurs journées sont consacrées à des réunions, des entrevues, des conversations téléphoniques. Quelles sont les solutions envisageables?

1. Suppression des réunions, etc... inutiles

a) Réunions

Beaucoup de réunions sont inutiles, soit pour tout le monde, soit pour vous. N'en organisez que lorsque c'est absolument nécessaire, n'y assistez que si votre présence est véritablement importante. Réunir plusieurs personnes n'est indispensable que dans le cas où il faut que chacune écoute le point de vue des autres, y réagisse, exprime son point de vue à elle. Les réunions sont alors utiles : elles suscitent un échange de vues, permettent à chacun de modifier son opinion, de la synthétiser. Si c'est ce que l'on veut faire, la réunion est un moyen plus rapide que la correspondance ou les appels téléphoniques. Mais l'organisation d'une réunion exige un certain temps, parce qu'il est rare que des personnes très occupées soient libres au même moment – sans compter le temps consacré au déplacement et à la réunion elle-même.

Si une discussion entre trois ou quatre personnes s'avère indispensable, il pourrait être plus efficace de tenir une brève conférence téléphonique, ou même de procéder par appels successifs et d'envoyer à chaque participant le résumé des résultats obtenus.

Les réunions sont un outil très inefficace lorsqu'il s'agit simplement de communiquer de l'information, plutôt que d'avoir un échange de points de vue. Le recours à un courriel ou une circulaire, par exemple, est de beaucoup préférable sur le plan de l'efficacité et de l'efficace.

b) Entrevues

L'organisation d'une entrevue prend elle aussi du temps et force au moins une personne à se déplacer et à attendre. L'appel téléphonique, le courriel ou la lettre est souvent tout aussi efficace, sauf si l'entrevue doit durer un certain temps, s'il s'agit d'une négociation délicate ou s'il importe de jauger quelqu'un, de voir ses réactions.

c) Appels téléphoniques

La grande majorité des communications se font aujourd'hui au téléphone, ce qui est sans doute malheureux. On passe un temps effarant à tenter de joindre des gens, à les rappeler, à attendre au bout du fil. Au bout du compte, on parle à quelqu'un dont le fil de la pensée vient d'être interrompu et on lui donne verbalement un message dont il oubliera sitôt après le quart au moins, et qu'il risque de ne pas bien saisir. Il ou elle ne prend aucune note, et aura bientôt oublié la conversation. Enfin, une conversation téléphonique est constituée de répétitions constantes : la prochaine fois que vous vous trouverez dans le bureau de quelqu'un en attendant qu'il mette un terme à un appel téléphonique, écoutez attentivement... Si vous appelez quelqu'un pour lui donner un renseignement (voire pour en demander un) et non en vue d'une discussion au sens propre, mieux vaut rédiger une lettre ou envoyer un courriel.

Le moindre coup de fil nécessite au moins 4 ou 5 minutes et peut en prendre 20 si la personne à qui vous voulez parler est absente quand vous appelez et souhaite faire un brin de causette lorsque vous finissez par la joindre. Or, vous pouvez dicter une petite lettre en 40 ou en 50 secondes. Si la poste est trop lente, faites-la livrer par messenger ou transmettez-la par télécopieur ou envoyer un courriel. Avec une lettre, pas d'oubli, pas de malentendu. On peut la relire autant de fois qu'il est nécessaire, les correspondants en ont chacun un exemplaire qu'ils peuvent conserver indéfiniment. Enfin, il est difficile de l'oublier ou de n'en tenir aucun compte.

2. Abrègement des réunions

Lorsque vous avez une réunion ou une entrevue, inscrivez auparavant sur une feuille de papier les sujets dont vous voulez traiter. Vous serez étonné de constater à quel point on peut oublier des choses évidentes quand on ne prend pas la peine de les noter. Par ailleurs, l'existence d'une telle liste incite les participants à s'en tenir aux questions à l'ordre du jour, ce qui se traduit par un gain de temps considérable.

Commencez à l'heure, si vous avez dans une certaine mesure voix au chapitre. Si vous retardez le début de la réunion, les personnes qui étaient à l'heure et qui ont dû attendre les autres ne feront pas la même erreur la fois suivante : elles arriveront en retard elles aussi, et vous, vous devrez attendre deux fois plus longtemps.

Essayez d'empêcher la conversation de dévier des questions qui font l'objet de la réunion : lorsque cela se produit, tentez doucement et poliment de ramener les participants à l'ordre. Si cela demeure sans résultats, insistez un peu. Le cadre rigide dans lequel se déroulent les réunions empreintes de formalisme répond à une certaine nécessité. Il n'est pas indispensable que vos réunions se tiennent

suyant une procédure formelle, mais il est vital qu'à tout moment, la discussion porte sur une question précise (pas deux) et que l'on tire une conclusion à la fin.

Un autre truc consiste à tenir les réunions à une heure où les gens ne sont pas portés à traîner. Si l'on choisit la fin de la matinée ou de l'après-midi, les participants voudront sans doute au bout d'un certain temps aller manger ou retourner à la maison : l'on tient la réunion tôt le matin, les gens ne voudront pas flâner, car ils auront sans doute d'autres choses à leur horaire. Par contre, les réunions en soirée sont à proscrire : bien des gens sont volubiles et plus sociables après le souper et s'ils ont pris la voiture pour venir vous rencontrer, ils auront tendance à s'attarder.

Finalement, lorsqu'on semble avoir suffisamment discuté des points à l'ordre du jour, suggérez la levée de la séance. Exposez la question, vérifiez si tout le monde s'entend avec vous sur la nature de la décision prise et notez-la.

L'établissement d'un procès-verbal accroît considérablement l'efficacité des réunions. Il n'a pas à être très élaboré, mais le fait d'envoyer sans retard à tous les intéressés un bref compte rendu permet d'accélérer considérablement les choses. On y inscrira simplement les renseignements suivants :

- le nom des participants, la date de la réunion;
- la ou les décisions prises;
- le nom des personnes qui doivent assurer le suivi ou s'acquitter de certaines tâches.

Les réunions et les entrevues ne sont pas des moyens très efficaces d'obtenir de l'information. Il est donc préférable de considérer cette opération comme une chose tout à fait distincte. Si, par exemple, un client veut vous exposer les faits de l'affaire, il ne serait pas logique, du point de vue de l'efficacité, qu'il passe une heure à vous les raconter pendant que vous, vous essayez tout à la fois de l'écouter, de lui poser des questions et de griffonner des notes illisibles. Fixez une brève rencontre pour connaître les grandes lignes du problème. Ensuite, aidez votre client à remplir une formule des renseignements dont vous aurez besoin pour ouvrir le dossier, communiquer avec lui et avec ses adversaires, inscrire à votre agenda les dates importantes. Enfin, indiquez-lui les documents qu'il devra vous remettre et renvoyez-le chez lui en lui demandant d'expliquer par écrit tous les détails de l'affaire et de vous envoyer ce texte ou de vous l'apporter en même temps que les documents requis. Vous pouvez faire taper ces explications, les lire et noter rapidement les renseignements qui vous manquent encore. Vous pourrez obtenir ces renseignements au téléphone pendant une entrevue, ou encore par d'autres sources. En procédant de cette façon, vous parviendrez non seulement à faire avancer les choses au moins deux fois plus vite, mais vous obtiendrez davantage de précisions et disposerez d'un dossier mieux constitué.

F. LA GESTION DE L'INFORMATION

Exercer le droit, c'est se livrer à la guerre... de l'information. Vous êtes dans un "no man's land" et tout le monde vous bombarde de documents quelconques. Comme chaque document pourrait être important, il faut l'enregistrer et le préserver. Mais en fait, une bonne partie de ce que vous recevez ne revêt pas une grande importance et vous fait perdre du temps. Que faire?

Ne prenez pas l'habitude lorsque vous parcourez votre courrier, d'en remettre une bonne partie sur votre bureau avec l'intention de vous en occuper plus tard. C'est tout à fait improductif. Il suffit de 3 ou 4 jours, avec cette façon de faire, pour qu'un bureau sur lequel il n'y avait rien se transforme en un véritable champ de mines. Il faut plutôt prendre une mesure précise à propos de chaque feuille de papier qui

aboutit sur votre bureau. Vous devez donc, en dépouillant votre courrier, indiquer à votre secrétaire ce qu'il faut faire avec chaque document. Voici les diverses instructions possibles :

- a) classer ou sauvegarder une copie sur votre ordinateur;
- b) classer ou sauvegarder, après envoi d'une copie au client;
- c) dicter une brève réponse ou une demande de précisions;
- d) classer ou sauvegarder et mettre une note à l'agenda pour vérification ultérieure;
- e) classer ou sauvegarder, obtenir un renseignement et retourner le dossier;
- f) mettre au panier.

Même si la lettre ou le courriel exige une action que vous ne pouvez pas accomplir tout de suite parce que vous avez des choses plus urgentes à faire ou que vous avez besoin de renseignements supplémentaires, classez-le au moins dans le dossier en inscrivant une note à votre agenda, pour le moment où vous pourrez vous en occuper. Si elle demeure sur votre bureau sans que vous puissiez la retrouver, le dossier ne sera pas à jour et elle risque d'être mal classée. En tout cas, vous oublierez d'y donner suite faute d'avoir inscrit quoi que ce soit à l'agenda.

Un bureau n'est pas un meuble sur lequel on entrepose des choses, mais un meuble sur lequel on travaille!

Une fois que vous avez lu la lettre ou le courriel, ne remettez pas à plus tard, sans bonne raison, l'action qu'elle exige. Votre première réaction (si elle n'est pas due à la colère) est sans doute la plus juste. Le fait d'attendre 3 ou 4 jours, voire des semaines, n'améliorera vraisemblablement pas la qualité de la réponse. De toute façon, il sera toujours temps de changer d'idée au moment de signer la lettre dictée antérieurement.

Chaque feuille de papier doit être classée dans un dossier où elle pourra facilement être retrouvée et chaque dossier doit figurer à votre agenda ou à celui de votre secrétaire (voire aux deux agendas), afin de prévenir tout oubli.

Les courriels devraient être imprimés et classés, car il est possible qu'ils disparaissent.

G. LES MAUVAISES HABITUDES LIÉES À L'EMPLOI DU TEMPS : LEURS EFFETS NÉFASTES, LES SOLUTIONS

1. La nature du mal

Après avoir lu tout ce qui précède, vous pensez sans doute qu'il y a là de bonnes idées pour certaines personnes, mais que cela ne s'applique pas à vous. Ou bien vous présumez que ces conseils ne vous sont pas utiles, mais vous n'avez jamais essayé de les mettre en pratique – dans ce cas, vous vous trompez, et en plus vous êtes têtue. De fait, il s'agit dans une large mesure de vérités universelles, qui donnent forcément de bons résultats.

Ou bien vous avez tenté de suivre un certain nombre de ces conseils, sans grand succès. Pourquoi? Pour le savoir, un seul moyen : il faut, pendant un certain temps, faire un relevé systématique de tout ce que vous faites dans une journée. Idéalement, il faudrait confier cette mission à un observateur impartial qui connaît les principes de la gestion du temps.

Mais si pendant quelques jours vous tenez un registre détaillé de tout ce que vous faites, vous saurez déjà un peu, en l'analysant après coup, à quoi ont été consacrées toutes ces heures volatilisées. Cette opération doit être effectuée avec la plus grande rigueur, car on ne saurait absolument pas se fier à sa mémoire. Quand on est occupé, on ne se chronomètre pas. Telle chose qui ne vous semble nécessiter que quelques secondes par jour, une minute au maximum, vous occupe peut-être en fait 12 ou 15 minutes, 5 ou 6 fois par jour. Inversement, ce qui vous semble gruger beaucoup de temps ne nécessite peut-être en fait que 6 minutes une ou deux fois par semaine.

Quant on tient un tel registre, qu'on l'analyse ensuite et que l'on planifie son emploi du temps, il faut être conscient de ses mauvaises habitudes. L'expérience montre en effet que la plupart des gens connaissent assez bien les principes de la gestion du temps, et chacun peut les apprendre; mais le plus souvent, les mauvaises habitudes sont les plus fortes. La solution consiste à les reconnaître, à les combattre et à les remplacer par de bonnes habitudes.

Dans les pages qui précèdent, nous avons vu les grands principes de la gestion du temps, ses aspects théoriques.

Mais la question a été abordée d'une façon plutôt générale, sans que l'on s'intéresse beaucoup aux petites bizarreries du comportement humain qui dans les faits contrecarrent la mise en pratique de ces principes.

Or, nous agissons selon des habitudes. Il ne saurait être question, au cours d'une journée très chargée, de constamment s'interroger sur l'efficacité et l'efficiency de son travail. Par conséquent, ce qu'il faut faire, c'est se débarrasser de ses mauvaises habitudes et en acquérir de bonnes.

Voici une liste de mauvaises habitudes, ainsi que quelques conseils sur la façon d'y remédier. Certaines ont été traitées dans les pages qui précèdent, mais ces répétitions sont volontaires, tout autant qu'inévitables.

Nous allons voir comment, par la mise en pratique des principes généraux, il est possible de remédier aux cas les plus sérieux.

Vous saurez quelles techniques de gestion du temps répondent particulièrement à vos besoins et dans quels cas précis il convient de les appliquer.

Cela vous aidera par ailleurs à déterminer si vous organisez véritablement votre emploi du temps.

En plus, vous serez sans doute davantage en mesure de savoir où s'en vont toutes ces heures, de déterminer quels sont vos problèmes les plus sérieux sur le plan de l'emploi du temps, ceux auxquels il est le plus urgent de s'attaquer.

2. Les symptômes

- a) **Être distrait(e) facilement. S'occuper immédiatement de toutes les nouvelles tâches qui se présentent.** C'est le phénomène des interruptions en cascades : on interrompt un travail pour en faire un autre et l'on est interrompu par encore autre chose. On ne termine rien, on n'arrive à rien.
- b) **Faire d'abord les choses faciles ou agréables.** Il y a beaucoup de tâches qui répondent à cette description, si bien que l'on ne s'attaque jamais aux dossiers les plus importants; ils deviennent encore plus urgents, les clients se plaignent, vous vous sentez coupable et finissez

par avoir un blocage. Si les choses faciles ou agréables ne sont pas assez nombreuses, on les suscite, soit en se donnant de petits projets pour s'occuper, soit par la « délégation inversée », par exemple en se chargeant d'un travail qui devrait être fait par les secrétaires.

- c) **Consacrer tout son temps à « éteindre des feux ».** On ne fait rien si ce n'est pas « urgent ». Il est facile de tomber dans ce piège, pour plusieurs raisons :
- (1) il est plus aisé de demander si des choses sont urgentes que si elles sont importantes;
 - (2) tout le monde vous dit ce qui est urgent, mais personne ne vous dit ce qui est important;
 - (3) pour les clients, tout est urgent;
 - (4) si vous interrompez un travail parce qu'il n'est pas urgent, très vite tout deviendra urgent, car vous aurez tout négligé.
- d) **Remettre à plus tard le travail qui demande beaucoup de temps.** Autrement dit, ne jamais s'attaquer à un travail que l'on ne peut mener à bien en une seule fois. De toute évidence, vous ne trouverez jamais le temps pour entreprendre ce type de travail et vous ne parviendrez jamais à le terminer.
- e) **Être tout simplement incapable de dire non.** La plupart des avocats hésitent à refuser lorsqu'on leur demande un travail bénévole. Il ne leur viendrait jamais à l'idée de refuser un travail rémunéré, même lorsque leur horaire est déjà surchargé. Pourtant, le nouveau client n'a souvent pas un bon crédit, l'affaire n'est intéressante sur le plan pécuniaire pour aucune des personnes concernées ou le client a (ou croit avoir) des échéances impossibles.
- f) **Les pertes de temps.** Vous êtes fatigué, vous aimeriez aller à la pêche ou jouer au golf, mais il est seulement 15 h 20 et vous vous sentez obligé de rester au bureau jusqu'à 16 h 30. Vous cherchez quelque chose d'agréable à faire – bavarder avec un client, votre secrétaire ou l'avocat qui occupe le bureau voisin, déplacer de petits bouts de papier sans but précis.
- g) **Faire des choses qui pourraient être faites par d'autres.** Vous téléphonez vous-même pour des demandes de renseignements sur l'impôt ou sur des sociétés par actions, vous rédigez à la main vos brouillons de lettres, vous passez la moitié de la nuit à classer des pièces justificatives afin de préparer la déclaration de revenus d'une succession, vous photocopiez un long document parce que vous en avez besoin tout de suite, vous allez à la bibliothèque pour transcrire à la main de longs passages tirés de plusieurs manuels.
- h) **Blocages, craintes.** Vous avez un message d'un client dont le dossier est un véritable cauchemar. Si vous ne vous en occupez pas bientôt, il va déposer une plainte au Barreau. Vous aimeriez mieux subir un traitement de canal chez le dentiste plutôt que de parler à ce client ou de vous replonger dans son dossier.
- i) **Perfectionnisme.** Le moment n'est pas tout à fait venu encore de vous attaquer à ce dossier. Vous devriez entreprendre des négociations avec l'avocat de la partie adverse, mais la semaine est assez chargée et vous aimeriez attendre qu'une décision soit rendue dans une autre affaire, où le même problème pourrait être abordé. Il faudrait vraiment que vous terminiez une ou deux recherches ou que vous contrôliez une information – vérifications susceptibles de vous obliger à obtenir d'autres renseignements ou à effectuer des recherches supplémentaires.

- j) **Horaire surchargé.** Vous aviez prévu du temps pour une certaine tâche tous les jours de la semaine dernière, mais il y a eu des imprévus toute la semaine.

3. La solution

D'une manière générale, la solution, peu importe les formes de ce mal, consiste à établir vos priorités, à préparer une liste de « choses à faire » et à vous y conformer à la lettre. Commencez par le premier élément de la liste et tenez-vous y, même s'il s'agit d'un travail désagréable. Tous les jours, regardez la liste, révisiez-la puis passez directement à l'élément prioritaire. Tenez un registre de vos activités, de façon à pouvoir vérifier comment vous avez utilisé votre temps. Quand vous êtes à court d'argent, vous établissez un budget ou du moins vous examinez la liste des dépenses du mois précédent. Le même principe s'applique si vous êtes à court de temps.

Voyons maintenant les traitements pour quelques symptômes spécifiques.

- a) **Les interruptions.** Faites le travail le plus important à un moment et à un endroit où vous avez moins de chances d'être interrompu. Arrivez tôt au bureau. Octroyez-vous une période d'une heure ou deux pendant laquelle vous ne recevrez personne et ne répondrez pas au téléphone. Demandez à ceux et à celles qui vous dérangent si vous pouvez les voir ou les appeler dans une demi-heure. En cas d'interruption, reprenez le travail en cours à tout prix. Évitez de passer à autre chose et surtout de passer à une troisième tâche lorsque vous aviez déjà interrompu la première pour faire quelque chose d'urgent.
- b) **La tendance à ne faire que les choses faciles ou agréables.** La solution fondamentale consiste à suivre rigoureusement la liste de « choses à faire » en vous attaquant tout de suite à la tâche prioritaire. Si un travail paraît être sans cesse reporté et finit ainsi par revêtir un caractère plus urgent, voyez si vous ne pouvez pas le mettre en haut de la liste pour une journée. Cela vous remontera le moral.
- c) **La tendance à ne faire que ce qui est urgent.** Suivez votre liste de choses à faire en respectant l'ordre des priorités. Lorsque vous établissez les priorités, attachez-vous au critère de l'importance plutôt qu'à celui de l'urgence. Demandez-vous si le fait de consacrer quelques minutes à un dossier dès le départ ne pourrait pas vous faire gagner des heures plus tard. Vérifiez si tout ce que l'on qualifie d'« urgent » l'est véritablement. Ne promettez pas de terminer un travail à telle date sans être certain de pouvoir respecter votre engagement. Engagez-vous à vous conformer à des échéances uniquement si elles sont justifiées.
- d) **La tendance à toujours remettre à plus tard le travail qui demande beaucoup de temps.** Essayez de scinder ces travaux en plusieurs étapes distinctes. Par exemple, au lieu d'inscrire sur votre liste « rédiger le mémoire d'appel », mettez plutôt des choses comme « relire les ouvrages sur les appels », « dresser la liste de la jurisprudence à lire », etc. Rappelez-vous que même au rythme de 10 minutes par jour, un très long travail peut être mené à bien en 6 ou 7 mois. Si le travail en question doit absolument être terminé au bout de 6 ou de 7 mois et que vous ne disposiez que de 10 minutes par jour, il est tout aussi important qu'urgent d'y consacrer les 10 premières minutes dès aujourd'hui.
- e) **La tendance à dire oui trop souvent.** Quand on vous demande quelque chose, dites que vous allez donner votre réponse le lendemain matin, puis consultez votre agenda. Donnez le nom d'une personne qui pourrait s'en charger ou dites que vous pouvez faire ce qu'on vous demande, mais que :

- vous ne pouvez donner de garantie quant à la date où le travail sera terminé;
- vous voulez une provision importante;
- vous demanderez des honoraires plus élevés qu'habituellement, s'il s'agit d'une urgence.

f) **Les pertes de temps.** Rappelez-vous toujours que les avocats sont rémunérés en fonction des choses qu'ils accomplissent et non simplement pour le temps qu'ils passent au bureau. Ils ne pointent pas. Ils ne vont pas au bureau pour bavarder, pour rencontrer des amis, mais pour travailler.

Fixez-vous 2 ou 3 tâches importantes à faire, en vous disant que si vous réussissez à les terminer avant la fin de la journée, vous quitterez tôt – ce sera votre récompense. Allez jouer au golf et revenez au bureau le soir ou tôt le lendemain matin, à un moment où vous ne risquez pas d'être interrompu.

g) **La tendance à faire des choses qui pourraient être faites par d'autres.** Essayez d'être « intelligemment paresseux ». Confiez tout le travail que vous pouvez au personnel de soutien. Faites rédiger des ébauches que vous contrôlerez avant l'expédition. Prenez quelques minutes pour vous demander à quelle date vous avez besoin de telle ou telle chose, afin d'avoir le temps de faire faire le travail par d'autres.

Servez-vous du dictaphone ou de votre ordinateur pour tout noter : vos réflexions, vos notes de service, les directives à votre secrétaire, les communications destinées à d'autres personnes.

Placez sur votre bureau un petit carton que vous seul pourrez voir, avec ces mots écrits dessus :

CE TRAVAIL NÉCESSITE-T-IL VRAIMENT UNE FORMATION EN DROIT?

N'hésitez pas à recourir aux services de messagerie, aux télécopieurs et aux courriels.

Ne rédigez pas une lettre quand il suffirait d'envoyer la copie d'un document quelconque.

h) **Les blocages.** Il est parfois utile de réfléchir sur vos craintes, d'en discuter ouvertement avec un confrère ou une consœur. Vous vous apercevrez sans doute que même dans la pire hypothèse, aucune catastrophe ne vous attend et qu'en fait, tout ira sans doute très bien.

Placez le dossier problème au haut de votre liste du lendemain et faites-vous la preuve que des progrès sont possibles. S'il le faut, emportez-le dans un endroit tranquille et faites une bonne heure de travail sans aucune interruption. Tout dossier revêt un aspect moins rébarbatif si l'on s'y met pendant une heure. Dans la plupart des cas, il suffit de deux heures de travail pour remettre les choses sur les rails.

Consultez un avocat chevronné. Il pourra vous rassurer en quelques minutes ou vous remettre sur la bonne voie.

Si tout cela demeure sans résultats, débarrassez-vous du dossier, confiez-le à un autre avocat en l'informant de votre blocage, à charge de revanche.

- i) **Le perfectionnisme.** Aucun travail ne se fait jamais dans des conditions idéales. C'est à la lumière de bulletins météorologiques très imparfaits qu'Enseihower a arrêté la date du débarquement de Normandie... Ce dernier renseignement qui vous manque, est-ce qu'il risque sérieusement de tout changer? Sûrement pas. Même si c'était le cas, il est souvent possible de rectifier le tir à une étape ultérieure. On peut apporter des modifications à des actes de procédure. On peut aussi incorporer à un contrat une clause garantissant qu'il n'existe aucun fait susceptible de changer la situation ou encore y prévoir des modifications au cas où un tel fait surviendrait. Les testaments peuvent être modifiés ou révoqués jusqu'au moment du décès.

Si vous vous préparez depuis plus de 2 mois et que vous avez fait 80% de ce que vous vouliez faire, cela suffit sans doute. À moins d'obtenir les données qui vous manquent dans les 48 heures, il vaut sans doute mieux agir tout de suite.

- j) **La réunion.** Pourquoi téléphoner quand vous pouvez envoyer une lettre? Pourquoi rencontrer quelqu'un quand un simple coup de fil suffirait? Pourquoi participer à une réunion ou en organiser une alors que tout pourrait se régler par quelques coups de téléphone, une téléconférence, quelques lettres ou le recours au télécopieur? Par ailleurs, vous devez essayer de faire en sorte que les réunions soient très brèves et que l'on ne s'écarte pas des questions à l'ordre du jour.
- k) **Les horaires surchargés.** Réservez chaque jour 20 ou 30% du temps pour les interruptions imprévues et inévitables qui sont le lot de tout avocat. Sans compter que de nombreuses tâches demandent finalement plus de temps que prévu! Il faut éviter d'affecter la totalité d'une journée de travail à des entrevues, des réunions, des comparutions en cour. Lorsque votre emploi du temps comporte 4 heures réservées à de telles activités, la journée est déjà bien remplie. N'acceptez pas d'autres rendez-vous.

H. CONSIDÉRATIONS PSYCHOLOGIQUES – CONCLUSION

La section consacrée aux mauvaises habitudes liées à l'emploi du temps vous a sans doute inspirée cette réflexion : si nous étions tous des êtres purement rationnels, l'organisation du temps serait beaucoup plus simple et beaucoup plus facile à mettre en pratique.

Si vous ne parvenez vraiment pas à acquérir de bonnes habitudes, posez-vous les deux questions suivantes – et posez-les, à votre sujet, à vos collègues ainsi qu'à votre conjoint :

1. Est-ce que, véritablement, vous vous efforcez de vous discipliner, d'organiser votre emploi du temps et de vous tenir à l'horaire que vous vous êtes fixé? Ne vous contentez-vous pas de vous laisser porter par le courant?
2. Est-ce que des raisons profondes ne pourraient pas expliquer pourquoi vous ne parvenez pas à vous débarrasser de certaines mauvaises habitudes dans l'organisation de votre temps?

Les habitudes décrites ci-dessus sont liées pour 10% à une mauvaise compréhension des principes régissant la gestion du temps et pour 90% aux émotions, aux craintes et à d'autres processus mentaux irrationnels.

Rappelez-vous vos études à l'université et la tension caractérisant les périodes d'examens. Certains étudiants se présentaient tôt aux épreuves, bien reposés, proprement vêtus, munis d'une bonne

réserve de fournitures : stylos, crayons, gommes à effacer, règles. D'autres, au contraire, arrivaient en retard, débraillés; ils disaient à qui voulait les entendre qu'ils avaient passé la nuit à revoir leur matière, étaient partis sans prendre de petit déjeuner. Quand on y pense, ces derniers n'agissaient pas de manière très intelligente. Voulaient-ils montrer qu'ils avaient fait tout leur possible? La panique les avait-elle gagnée? Avaient-ils tendance à dramatiser leur situation? Se préparaient-ils des excuses en cas d'échec? Confondaient-ils travail et masochisme?

Ne pourrait-on trouver dans ce phénomène des leçons concernant la pratique du droit? Croyez-vous sincèrement que tout ce qu'on attend de vous, ce sont des résultats, pas du labeur? Ou plutôt : craignez-vous de passer pour une paresseuse ou un paresseux? Ou pour quelqu'un qui n'a pas suffisamment de travail ou qui ne fait que des choses peu importantes?

Avez-vous peur de déplaire en disant non? Les difficultés que vous éprouvez sur le plan de l'organisation du temps ne pourraient-elles indiquer que vous êtes incapable de refuser quoi que ce soit à quiconque?

Êtes-vous en mesure de reconnaître votre incapacité d'accomplir certains types de tâches, ou de les accomplir rapidement? De reconnaître qu'il y a des choses qui vous font peur?

Il est préférable de ne pas hésiter à admettre de telles choses. La franchise est une qualité que l'on s'attend à retrouver chez les personnes qui exercent le droit. À tout le moins, vous devriez vous poser les questions énoncées ci-dessus et y répondre franchement dans votre for intérieur.

Si vous êtes en mesure de comprendre vos propres sentiments, vos propres émotions, de les prendre en compte, il vous sera plus facile de vous débarrasser de vos mauvaises habitudes liées à la gestion du temps et d'en acquérir de meilleures.

Si vous réussissez à bien organiser votre temps tout en exécutant votre travail d'une manière efficace et professionnelle, vous serez presque à coup sûr un avocat heureux, une avocate heureuse : d'une part vous bénéficierez d'une clientèle fidèle, et d'autre part vous pourrez passer du temps avec vos proches, fréquenter vos amis, vous adonner à vos passe-temps préférés.

POURSUITES CONTRE DES AVOCATS

A. INTRODUCTION

1. Importance du problème

Le problème des poursuites contre des avocats revêt une grande importance pour plusieurs raisons. Tout d'abord, le fait d'être l'objet d'une action est une expérience traumatisante pour toute personne exerçant une profession libérale. Les avocats ont suffisamment de soucis sans en plus voir leur santé compromise par des poursuites qui auraient pu être évitées. Ensuite, le public n'a déjà pas une très grande confiance dans les avocats, et la profession fait l'objet de maintes critiques dénuées de fondement. Certaines sont justifiées, mais dans bien des cas certaines poursuites pourraient être évitées grâce à des mesures préventives. Enfin, les poursuites intentées contre des avocats sont de plus en plus nombreuses et les sommes en jeu de plus en plus importantes. On sait en outre que tout ralentissement de l'économie tend à en accroître la fréquence. Or, plus les poursuites sont nombreuses et importantes, plus grands sont les risques supportés par l'ensemble de la profession, qui, à toutes fins utiles, est son propre assureur.

2. Autres aspects non traités

Le présent chapitre est consacré aux actions en dommages-intérêts et aux actions similaires engagées contre des avocats. Il n'y sera pas question des poursuites disciplinaires relevant du Barreau (qu'elles aient trait à des écarts de conduite ou à des manquements aux dispositions législatives et réglementaires régissant les avocats). N'y seront pas traités non plus les cas ressortissant à la responsabilité pénale ou quasi pénale (outrage au tribunal, par exemple), ni les cas où l'avocat se voit personnellement tenu de payer les dépens relatifs à des procédures judiciaires. Rappelons simplement que les faits à l'origine d'une poursuite contre un avocat peuvent aussi donner lieu à ces autres types de responsabilité.

B. QUELLES FAUTES PEUVENT DONNER LIEU À DES POURSUITES?

Dans ce domaine (comme dans plusieurs autres domaines du droit), on a fortement tendance à ne penser qu'à la responsabilité délictuelle. Cette question est bien souvent traitée sous la rubrique « Fautes professionnelles ». Il importe toutefois de souligner qu'au Canada, la relation entre l'avocat et son client est habituellement considérée comme contractuelle et que l'avocat peut manquer à ses obligations contractuelles envers son client sans nécessairement commettre une faute professionnelle.

1. Directives du client

Lorsque le client demande à son avocat de faire ou de ne pas faire telle ou telle chose, l'avocat, s'il a accepté ces directives, doit normalement s'y conformer. Pourvu que celles-ci ne soient pas impossibles à exécuter, contraires à la déontologie, illégales, malhonnêtes ou déloyales, l'avocat qui ne s'y conforme pas et cause ainsi un préjudice à son client engage sa responsabilité envers celui-ci. Si, par exemple, un client demande expressément à son avocat d'insister sur l'obtention d'une certaine garantie avant de conclure une transaction, l'avocat, s'il omet de le faire, devra répondre de tout préjudice causé par cette omission. Il lui serait inutile d'invoquer le fait que ce type de garantie ne soit pas habituel dans de telles transactions, que les risques de pertes étaient faibles ou que même un avocat consciencieux n'aurait pas exigé une telle garantie. De la même façon, l'avocat qui,

contrairement aux directives expresses de son client, renonce à une garantie, conclut une transaction avec la partie adverse ou abandonne un droit d'action devra en assumer les conséquences.

Le fait d'outrepasser les limites des directives reçues ou des pouvoirs conférés pose des problèmes semblables. Dans bien des cas, l'avocat a le pouvoir **apparent** de modifier les conditions régissant une transaction ou d'accepter une transaction dans le cadre d'un litige. Le client est alors lié par les décisions prises par son avocat. Mais, si les directives données à ce dernier ne lui donnaient clairement pas cette latitude, l'avocat est responsable des pertes subies par le client du fait des actes en question. Sans doute le client devra-t-il honorer les obligations contractées envers la partie adverse, mais l'avocat devra l'indemniser des éventuelles pertes subies. De plus, si la convention conclue nécessite l'intervention du client (une quittance par exemple), ou si l'avocat n'avait pas le pouvoir apparent de la conclure, il est possible que le client n'ait aucune obligation; l'avocat pourra toutefois être tenu d'indemniser la partie adverse, pour cause d'abus de mandat.

2. CONFLITS D'INTÉRÊTS

Comme l'avocat agit pour le compte d'autrui, il doit éviter toute situation où ses obligations sont susceptibles d'être en conflit les unes avec les autres, ou de s'opposer à ses propres intérêts. Un avocat, par exemple, ne pourrait pas (normalement) représenter une personne qui poursuit une société dans laquelle il a des intérêts financiers non négligeables. Il aura beau mettre tout en oeuvre pour agir dans le seul intérêt du demandeur, il risque d'être tenté d'atténuer la vigueur de l'attaque afin de protéger son investissement. La faute consiste, non pas tant à faire une chose répréhensible, qu'à se placer dans la situation où les tentations sont inévitables. L'avocat, non seulement devra alors réparer toute perte ainsi occasionnée, mais risque en outre d'avoir à remettre tout bénéfice reçu, même s'il n'a rien fait de répréhensible. De plus, lorsque des préjudices ont été causés, il pourrait bien avoir l'obligation de prouver que la faute commise y est totalement étrangère.

On trouvera aussi au chapitre intitulé « Comment éviter les poursuites » une description des situations où des conflits d'intérêts sont possibles. Observons simplement ici qu'il y a des conflits d'intérêts purs et des conflits d'intérêts accompagnés d'un conflit d'obligations. Lorsqu'un avocat a des intérêts qui s'opposent à ses obligations envers un client, il doit choisir entre les deux. Il peut arriver que les intérêts en question découlent des rapports entre l'avocat et son client. Ainsi, l'avocat peut avoir commis une faute dont les conséquences sont incertaines ou bien, à l'issue de la poursuite ou de la transaction, l'avocat se verra obligé de verser une somme importante, ou bien il n'aura rien ou presque à payer. Si le client a avantage à ce que ce soit la première éventualité qui se réalise, il faut conclure à l'existence d'un conflit d'intérêts. La même chose se produit lorsque tout retard causerait un tort sérieux au client, mais que l'avocat souhaite, lui, retarder les choses jusqu'à ce que le client soit en mesure de verser une provision plus élevée. Quant au conflit d'obligations, il peut se produire lorsque les affaires de deux clients ont des éléments communs et que, par exemple, l'un d'entre eux voudrait précipiter les choses et l'autre, les ralentir, ou que l'un dévoile des choses qui ne devraient pas être communiquées à l'autre.

3. OBLIGATIONS DE NATURE FIDUCIAIRE

L'avocat est parfois le fiduciaire ou le mandataire de son client. Dans tous les cas, chose certaine, il agit pour le compte de ce dernier. Outre l'obligation d'éviter les conflits d'intérêts, dont nous venons de parler, quelles sont les conséquences de cette situation?

a) Devoir d'honnêteté

Il va sans dire que les avocats doivent être d'une honnêteté à toute épreuve avec leurs clients, qu'ils doivent répondre de tout préjudice causé par un manquement à ce devoir et qu'ils sont tenus de remettre aux clients tout bénéfice acquis par suite d'un tel manquement. Mais l'honnêteté ne se limite pas à la nécessité de ne pas mentir. L'avocat est tenu de communiquer tout fait pertinent – il ne saurait se taire en espérant que son client ne découvrira pas des vérités désagréables. Toute pratique déloyale ou peu scrupuleuse est exclue.

b) Engagements

D'une manière générale, les gens peuvent ne pas remplir une promesse dans la mesure où elle ne constitue pas un contrat à caractère obligatoire (par exemple, s'il n'y a pas de contrepartie). Mais souvent, il n'en va pas de même pour les avocats. Une promesse faite à un client, au tribunal ou à des confrères ou consœurs est juridiquement exécutoire si elle a été faite sérieusement et si pour les intéressés, elle devait avoir des conséquences juridiques. Dans bien des cas, ces engagements sont considérés comme personnels, ce qui empêche l'avocat de dire « Je ne me suis engagé qu'en tant que mandataire de mon client » et de se décharger ainsi de toute obligation et de toute responsabilité.

c) Fiducie

Lorsque des clients remettent à leur avocat de l'argent, des objets de valeur et des renseignements, l'avocat les détient en fiducie et ne peut les utiliser sans leur autorisation. Tout bénéfice qui en est tiré est également détenu en fiducie pour le client. Qui plus est, il arrive souvent que d'autres personnes donnent à un avocat de l'argent et des objets de valeur en vertu d'une fiducie expresse, régie dans bien des cas par des dispositions compliquées. Dans la plupart des transactions foncières, par exemple, on envoie un acte de cession en fiducie contre le versement d'une somme d'argent. Un manquement aux obligations fiduciaires peut faire l'objet d'une poursuite fondée sur *l'equity*, ce qui est susceptible d'entraîner des sanctions très sévères contre le fiduciaire.

d) Abus de confiance

Presque tout ce que le client dit à son avocat ou à son avocate est confidentiel et ne doit pas être révélé sans sa permission. Les renseignements communiqués aux avocats sont souvent d'une nature telle que la divulgation peut avoir des conséquences très sérieuses pour le client : déshonneur, perte d'emploi, problèmes familiaux, poursuites, responsabilité civile, détérioration importante de la compétitivité d'une entreprise. Or, malheureusement, il arrive que les avocats l'oublient et parlent des affaires de leurs clients. Ces bavardages causent rarement des pertes financières, mais le danger n'en est pas moins réel. Ainsi, dans le cas où un client subirait de ce fait un préjudice, il ne fait aucun doute que l'avocat devrait répondre de son manquement à une obligation contractuelle.

e) Conseils d'administration

Pour une raison ou pour une autre, de nombreux avocats acceptent volontiers de siéger au conseil d'administration d'entreprises appartenant à leurs clients – certains le souhaitent

vivement. Il est certain que les règles établies dans certaines provinces quant au lieu de résidence des administrateurs ont accru les pressions qui s'exercent sur les avocats à ce sujet. Mais malheureusement, les administrateurs remplissent des fonctions très importantes. L'administrateur agit pour le compte d'autrui; non seulement il a de ce fait une obligation d'honnêteté et de reddition de compte, mais il est tenu à une diligence et à une compétence très grandes en ce qui a trait aux affaires de la société. Ces fonctions ne sauraient être exercées de façon passive ou purement symbolique. Par ailleurs, il peut arriver que l'entreprise change de main et que les nouveaux propriétaires aient beaucoup moins de sympathie pour l'avocat administrateur. Combien d'avocats pratiquant le droit d'une manière active pourraient trouver le temps de s'occuper suffisamment des affaires d'une entreprise pour être en mesure d'exercer la fonction d'administrateur, lorsqu'il s'agit d'une société dont les affaires sont le moins importantes? Il existe des ouvrages consacrés entièrement à la responsabilité des administrateurs, tout avocat souhaitant malgré tout agir à ce titre devrait les consulter.

Indépendamment des obligations relevant de la common law et de l'*equity*, les administrateurs de sociétés sont personnellement tenus de payer l'impôt et les autres sommes prélevées sur le salaire, ainsi que les salaires non versés. En plus, ils risquent de répondre pour le non-paiement de diverses autres sommes et taxes exigées par les tribunaux ou les pouvoirs publics et d'engager ainsi leur responsabilité personnelle à cet égard.

4. Omission d'informer le client

L'avocat est tenu, d'une manière générale, d'informer ses clients avec exactitude (indépendamment des obligations qui lui incombent) lorsqu'il souhaite faire affaire avec eux. Les poursuites engagées pour manque d'information sont rares, mais le principe ne semble pas faire l'ombre d'un doute. Il est arrivé que l'on conclue à la responsabilité d'un avocat qui avait omis d'informer son client d'une offre de compromis, dans le cadre d'une poursuite judiciaire ou d'un litige. Dans bien des cas, le fait de ne pas informer le client d'une façon adéquate accentue les effets de d'autres fautes commises par l'avocat, par exemple les erreurs d'écriture ou le manque de célérité. Par ailleurs, le manque d'information irrite très souvent le client, ou suscite une impression non fondée d'inaction ou de malhonnêteté.

5. Abus de procédure

D'une manière générale, le fait d'intenter une action à tort n'entraîne aucune responsabilité (abstraction faite des dépens) mais certains types de responsabilité tendent à constituer des exceptions à cette règle. Premièrement, le fait d'instituer une poursuite pour une infraction criminelle ou quasi-criminelle sans motifs suffisants (ou de pousser quelqu'un à engager une telle poursuite) peut donner lieu à une action en dommages-intérêts (*poursuite malveillante* en common law). Dans bien des cas, une transaction relative à la responsabilité pénale (fait de renoncer à une poursuite contre de l'argent, par exemple) peut être assimilée à de l'extorsion et ainsi donner lieu à une responsabilité civile, voire pénale. Enfin, la personne qui a recours à des mesures telles que la saisie ou la saisie-arrêt à des fins répréhensibles, pour des sommes excessives ou encore selon des modalités ou dans des circonstances non prévues par la loi, est également passible de poursuites fondées sur la responsabilité civile délictuelle.

Certes, il est peu probable que le client qui vous a demandé de prendre l'une de ces mesures décide de vous poursuivre. Mais la partie lésée (votre adversaire) pourrait très bien le faire et vous seriez

solidairement responsables avec votre (ex-) client, qui risque de ne pas être tenu (ou de ne pas être en mesure) de vous indemniser et pourrait vous reprocher de ne pas l'avoir mis en garde quant à la possibilité d'une action.

6. Faute professionnelle

Normalement, les parties à un contrat sont tenues de remplir leurs engagements. Le pâtissier s'engage à ce que les gâteaux soient prêts à l'heure dite, peu importe les imprévus (inondations, pénurie de farine, etc.). L'électricien s'engage au bon fonctionnement des câbles qu'il installe, peu importe la difficulté du travail. Le médecin, toutefois, n'a pas une obligation de résultat. Quant aux avocats, il leur suffit de tenter d'arriver au résultat attendu par le client, pourvu qu'ils aient une formation suffisante et fassent preuve d'une compétence et d'une diligence raisonnables.

Si l'avocat ou l'avocate échoue tout en ayant fait preuve d'autant de compétence ou de diligence qu'en auraient fait preuve la plupart de ses confrères et consœurs exerçant dans la province, sa responsabilité ne pourra être retenue. Or, l'on ne pourra à plus forte raison rien lui reprocher lorsque l'échec n'aurait pu être évité d'aucune façon – quel que soit l'avocat.

Il y a hésitation sur la question de savoir s'il faut tenir compte, dans l'application de ce critère, de la ville ou de la région où l'avocat pratique. Chose certaine, il s'agit d'un critère objectif. Les avocats ne sont tenus de faire que ce qu'aurait fait dans les circonstances tout avocat dont la formation, la diligence et la compétence sont raisonnables. On peut souvent trouver un autre avocat dont la compétence, la diligence ou l'expérience aurait peut-être permis de parvenir au résultat souhaité, ses services eussent-ils été retenus. Mais nul avocat n'est tenu d'être aussi bon que le meilleur avocat de la région ou du Canada. Il doit plutôt satisfaire au standard de l'avocat raisonnable et compétent. L'application de ce critère objectif comporte cependant une exception : on risque d'être plus exigeant pour l'avocat ou l'avocate qui prétend avoir une expérience ou une compétence spéciale, ou supérieure. L'avocat spécialisé en fiscalité, par exemple, est tenu d'avoir et de mettre en pratique de grandes connaissances en droit fiscal, de la législation de l'impôt, procédure régissant les cotisations; on sera beaucoup plus exigeant envers lui qu'envers les avocats non spécialisés.

Les fautes professionnelles susceptibles d'entraîner la responsabilité de l'avocat peuvent presque toutes être rangées dans l'une des catégories suivantes :

- a) Incompétence : c'est le type de faute auquel on pense en premier lieu, mais c'est aussi, paradoxalement, un des plus rarement invoqué en cas de poursuite.
- b) Connaissance insuffisante de la loi, de la procédure ou des méthodes habituellement suivies : les poursuites de ce type sont elles aussi relativement rares.
- c) Manquement à l'obligation de prudence et de diligence : sont ici visées non seulement les innombrables fautes de ce type susceptibles d'être commises par l'avocat, mais également la myriade d'erreurs d'écriture pouvant être faites par ses employés.
- d) Inaction ou action tardive : en théorie, ce type de faute pourrait être considéré comme relevant des catégories a) ou b), mais dans la pratique il s'agit habituellement de purs oublis. C'est une des causes de responsabilité professionnelle les plus fréquentes.

Vous trouverez ci-après, aux sections 7 et 8, des exemples précis de fautes qui sont ou non susceptibles de donner lieu à des poursuites.

Il serait imprudent de croire que la faute professionnelle ne peut entraîner une responsabilité qu'à l'égard de clients. Deux autres catégories de personnes, au moins, peuvent en effet dans certains cas poursuivre l'avocat. Il s'agit en premier lieu des quasi-clients. Il peut arriver qu'un avocat, par ses actes, amène un individu à penser qu'il est un client, ou à tout le moins que l'avocat va faire quelque chose pour lui. Or, il est établi depuis des siècles que le fait d'accomplir, sans la diligence et la prudence requises, une chose à laquelle on s'est engagé d'une manière tout à fait gratuite, peut constituer une faute. Les personnes à qui l'on a donné des renseignements inexacts, peuvent en second lieu intenter des poursuites. Lorsqu'un client, par exemple, est sur le point de recevoir de l'argent, il demande souvent à ses créanciers (ou à ses futurs créanciers) d'appeler son avocat pour en avoir la confirmation. Toute déclaration inexacte faite par négligence (comme l'omission de préciser que l'argent en question est déjà cédé ou affecté à une fin quelconque) risque d'engager la responsabilité de l'avocat envers le créancier qui s'informe ainsi (principe établi dans l'arrêt *Hedley Byrne c. Heller*).

7. Exemples d'erreurs ne constituant pas une faute professionnelle

a) Erreur de droit excusable

L'avocat ou l'avocate qui dirait à un client qu'un contrat ne nécessite pas de contrepartie ou que le délai de prescription en matière de préjudices corporels est de six ans, commettrait sans aucun doute une faute pouvant donner lieu à une action. Mais la plupart des appels (et bien des procès) sont marqués par un débat sur des questions de droit et les avocats qui perdent leur cause pensaient sans doute que leur point de vue était le bon. Tous ne peuvent avoir commis une faute professionnelle; en réalité bien peu sans doute en commettent. Si, à propos d'un point de droit, les deux opinions opposées sont le moins défendables, ou si la réponse est incertaine, il est peu vraisemblable que le fait d'avoir défendu telle ou telle thèse puisse donner lieu à une poursuite. Du reste, la gamme des erreurs excusables est encore plus étendue que cela. Les avocats sont uniquement tenus de connaître les règles de droit et de procédure et les pratiques que le praticien moyen connaît ou qu'il peut trouver facilement. Ils n'ont pas à connaître les règles qui sont difficiles, ou inconnues de la plupart des avocats, même si elles ne sont pas à proprement parler obscures. Dans chaque cas, il serait sans doute opportun de tenir compte du temps consacré au problème et de l'importance de celui-ci. On peut excuser l'avocate ou l'avocat qui, dans le feu d'une transaction ou d'une poursuite, tient pour acquis un point de droit sans effectuer une vérification rigoureuse. Mais si l'on demande à cette avocate ou à cet avocat d'examiner à tête reposée le même point de droit et de donner une opinion en bonne et due forme, on pourra s'attendre à ce que les recherches soient plus approfondies.

b) Erreurs de jugement

Les tribunaux semblent réticents à conclure à la responsabilité d'un avocat (ou d'un médecin) en cas de simple erreur de jugement, pourvu que le praticien ait compris qu'il se trouvait devant une alternative, ait soupesé de bonne foi les faits et les diverses possibilités, et pris une décision en conséquence. Voir les faits d'une manière rétrospective comporte de nombreux avantages, dont certains sont subtils au point d'être intangibles. Telle décision qui, à posteriori, va de soi, peut très bien s'avérer extrêmement difficile sur le moment.

Ici encore, les avocats mettent toutes les chances de leur côté si (lorsque le temps et l'intelligence de l'interlocuteur le permettent) ils expliquent la situation à leurs clients. Du

reste, le parti adopté est parfois déterminé par l'importance relative attribuée par le client à des objectifs contradictoires ou aux risques présents.

Une erreur de jugement est encore plus excusable si elle a été commise dans le feu de l'action. Par exemple, l'avocat plaideur (*barrister*) est, au Canada, théoriquement responsable des fautes professionnelles commises devant le tribunal. Mais il semble bien qu'aucun avocat n'ait jamais été condamné pour de telles fautes, et cela n'arrivera sans doute pas de sitôt. C'est que les procès sont marqués par la tension, l'excitation et la hâte. De ce fait, nombre de décisions sont prises sur le moment et pourront sembler inopportunes à un tiers (au juge, par exemple). Tous les avocats et les avocates appelés à plaider font des erreurs semblables.

c) Fait de ne pas profiter d'une erreur de la partie adverse

Les avocats et les avocates constituent une profession, pas un syndicat de gladiateurs. Rien ne les oblige par conséquent à tirer parti des erreurs commises par la partie adverse, ou de certaines subtilités de la loi. En fait, ils devraient éviter de le faire. Ainsi, lorsqu'un avocat, par erreur, ne présente pas de défense alors que son client a manifestement de bons arguments à faire valoir sur le fond, l'avocat du demandeur peut accepter la révision du jugement rendu sur consentement, sans craindre de se voir poursuivre par son client.

d) Fait de se fonder sur l'opinion d'un avocat chevronné

Les rôles de *barrister* et de *solicitor* ne sont pas les mêmes au Canada qu'en Angleterre, mais il est bien possible que des conseils donnés par un avocat puissent chez nous aussi être invoqués à titre de moyen de défense. En d'autres termes, un avocat ne devrait pas avoir à répondre d'une erreur de droit ou de procédure si cette erreur tient uniquement au fait qu'il s'est fondé sur l'opinion d'un confrère ou d'un consœur qui semblait compétent et respectable – a fortiori quand la personne consultée est un spécialiste, ou du moins qu'il s'agit d'un praticien réputé ayant de l'expérience dans le domaine.

e) Recours à des mandataires

Ces observations s'appliquent également, dans une large mesure, au recours à des mandataires. On ne demandera pas à un avocat de se rendre dans une autre ville pour le compte de clients s'il y a à cet endroit des avocats qui accepteraient d'exécuter les services requis. Par ailleurs, les avocats devraient éviter de s'engager dans des problèmes épineux relevant d'un domaine très particulier lorsqu'ils pourraient recourir à des spécialistes. C'est pourquoi, ils ne devraient pas être tenus pour responsables des erreurs ou de l'inaction d'un mandataire ou d'un avocat dont ils ont retenu les services, lorsque rien ne donnait lieu de croire à l'incompétence de la personne consultée.

f) Fait de ne pas détecter une fraude criminelle

On exige souvent de l'avocat qu'il effectue les contrôles habituels (titres, dispositions de la loi) pour un client. Mais on ne s'attend normalement pas à ce qu'il joue le rôle d'un détective, d'un gardien de nuit ou d'un vérificateur. L'avocat peut présumer l'authenticité des documents qu'on lui présente, la conformité des copies qu'on lui remet. Sauf si les circonstances le justifient, il n'est pas obligé de soupçonner l'existence d'une fraude criminelle ni de s'assurer qu'il n'en existe pas. Ce n'est pas une faute de croire que les faits décrits par des

personnes en apparence respectables sont conformes à la vérité, que les documents qu'elles présentent sont authentiques. On n'est pas tenu de vérifier tous les renseignements et tous les documents au cas où ils seraient faux, à moins que cela soit justifié en raison des circonstances ou d'instructions spécifiques à cet effet.

g) Fait de ne pas vérifier l'existence de manquements à la loi

De nombreuses transactions juridiques sont invalidées par des illégalités, et en matière immobilière, bien des droits de propriété ne vaudraient pas grand-chose en cas de manquement aux règlements applicables en matière de zonage, de salubrité, etc. Il n'en demeure pas moins que normalement, l'avocat dont on retient les services en vue d'une transaction, ou à qui l'on demande son opinion sur un contrat, est seulement tenu de vérifier le titre ou d'interpréter le contrat en question.

À moins que les circonstances le justifient ou qu'il ait reçu des directives spéciales, rien ne l'oblige à s'assurer qu'il n'y a pas eu violation d'un règlement ou d'une quelconque disposition, ou qu'il n'y a pas de poursuite en cours, d'injonction, etc.

h) Fait de ne pas s'assurer que les personnes concernées sont toujours vivantes

Les délais de prescription pour les poursuites de même que l'exercice de d'autres droits dépendent de la survie des personnes concernées. Toutefois, l'avocat à qui l'on donne le mandat d'intenter une action ou de s'occuper d'une transaction commerciale courante n'est pas tenu de faire des recherches pour s'assurer que les personnes concernées sont toujours vivantes, à moins que cette vérification ne s'impose vu les circonstances, ou ait été expressément exigée.

8. Exemples de fautes

Lorsqu'il s'agit de déterminer si une faute professionnelle a été commise, on doit en principe se demander ce qu'aurait fait dans les mêmes circonstances tout avocat raisonnablement compétent et diligent de la province. Mais des précisions très importantes sont fournies à cet égard par la coutume et la jurisprudence. On ne considère habituellement pas comme une faute le fait de suivre une pratique adoptée par les avocats exerçant dans le domaine. Par ailleurs, on tend à citer et à appliquer en cette matière les décisions rendues dans des cas particuliers. Il est de ce fait très utile de donner un bref résumé des conclusions auxquelles les tribunaux sont arrivés dans certains jugements publiés.

Voici donc une liste de fautes qui, selon la jurisprudence, peuvent donner lieu à une poursuite.

a) Transactions commerciales et actes translatifs de propriété

- (i) Erreurs d'écriture – par exemple, omission d'une phrase ou transcription de la mauvaise désignation juridique.
- (ii) Recherches incomplètes ou erronées, par exemple en matière de titres, de charges, de taxes ou d'impôts.
- (iii) Acceptation (au nom de l'acquéreur ou du créancier hypothécaire) d'un titre grevé de charges normalement refusées par les acquéreurs, ou acceptation, sans le consentement éclairé du client, d'un titre n'équivalant pas à un droit de propriété absolu.

- (iv) Ne pas procéder à l'enregistrement de documents ou ne pas donner les avis requis, de manière à préserver le droit d'action et la priorité, avant qu'il soit devenu impossible de remédier à la situation; par exemple, avancer des fonds en vertu d'une hypothèque avant l'enregistrement de celle-ci.
- (v) Accepter des documents (hypothèques, baux) dont la forme est inhabituelle sans obtenir le consentement éclairé de son client.
- (vi) Abandon d'une garantie.
- (vii) Ne pas présenter ou ne pas faire ce qui est nécessaire pour que la transaction puisse être conclue à ou avant la date prévue pour la signature.
- (viii) Ne pas avertir le client de l'imminence d'une échéance importante, par exemple le dernier jour pour l'exercice d'un droit d'option, ou d'un choix en matière fiscale.
- (ix) Laisser pendant une période assez longue une somme importante ne rapporter aucun intérêt ou presque.
- (x) Accepter un titre de propriété sans vérifier superficie ou l'emplacement du terrain, ou encore sans avertir le client des risques courus en ne procédant pas à de telles vérifications.
- (xi) Exprimer une opinion quant à la question de savoir si une personne a un droit de propriété ou une sûreté réelle prioritaire sur des biens (sauf dans des circonstances exceptionnelles).
- (xii) Négliger de procéder à des vérifications après avoir reçu des indications quant à la possibilité d'une tromperie ou d'un manquement aux règlements sur le zonage.
- (xiii) Ne pas se conformer aux formalités prescrites par des lois bien connues, en matière de vente en bloc, d'enregistrement des sûretés constituées par un acte de vente, de titres fonciers ou de privilèges.
- (xiv) Ne pas tenter de faire une mise en garde ou une correction lorsque la description d'un bien (meuble ou immeuble) semble incorrecte, inadéquate ou incomplète.
- (xv) Ne pas faire les mises en garde élémentaires au sujet de la nécessité de souscrire une assurance relative à des intérêts ou à des personnes concernées.
- (xvi) Ne pas examiner les ententes prises à son compte par le client – hypothèques, baux, par exemple et ne pas faire de mise en garde si elles contiennent des clauses inhabituelles.
- (xvii) Ne pas vérifier en rédigeant un bail, si le loyer est assujéti à une réglementation et, le cas échéant, ne pas en informer le client.
- (xviii) Ne pas vérifier les conséquences d'un manquement aux conditions importantes de l'entente en cause et ne pas en informer le client.
- (xix) Tarder à accomplir des formalités exigées avant la conclusion d'un contrat (demandes d'approbation en matière fiscale ou en matière de lotissement, par exemple).

(xx) Ne pas se conformer aux cessions ou aux ordres de paiement.

b) Procès, recouvrement

- (i) Ne pas produire ou ne pas signifier dans le délai fixé une défense ou des objections.
- (ii) Ne pas produire ou ne pas signifier dans le délai fixé une action ou un document semblable (prescription).
- (iii) Ne pas informer le client des possibilités de compromis ou ne pas lui donner des conseils sur une proposition de transaction, particulièrement si elle semble favorable.
- (iv) Omettre d'invoquer des points qui manifestement appuient la thèse du client.
- (v) Ne pas procéder à la jonction d'instances, de défendeurs, etc., lorsque cela serait opportun.
- (vi) Donner un conseil manifestement erroné, ou omettre d'informer le client de choses importantes et évidentes dont il devrait être au courant.
- (vii) Ne pas essayer de trouver, de rencontrer ou d'appeler des témoins dont la déposition, de toute évidence, pourrait être requise et utile.
- (viii) Se fonder sur une procédure manifestement défectueuse; par exemple, obtenir un jugement par défaut et procéder à une saisie à la suite d'une signification manifestement viciée.
- (ix) Omettre en matière de procédure, une mesure bien connue, s'adresser à un tribunal qui de toute évidence n'est pas compétent en la matière ou recourir à la mauvaise procédure.
- (x) Ne pas faire de mise en garde concernant des risques manifestes de frais, de responsabilité ou de préjudice que présente la procédure retenue, surtout lorsqu'on aurait pu en choisir une autre.
- (xi) Ne pas vérifier l'exactitude du nom et de l'adresse des personnes concernées.
- (xii) Omettre d'enregistrer un jugement ou une exécution aux endroits habituels pour en préserver la validité ou la priorité.
- (xiii) Retarder à l'extrême le déroulement d'une poursuite et ainsi retarder sérieusement l'indemnisation du client ou prolonger d'une façon marquée ses difficultés.
- (xiv) Faire sans y être autorisé des concessions ou des aveux importants. (Soulignons toutefois que normalement, les avocats ne nient pas ce qu'il n'y a pas sérieusement lieu de mettre en doute.)

c) Autres types de fautes

- (i) Ne pas observer les formalités régissant la signature de documents; par exemple, faire signer une convention de vente sans affidavit ou sans le consentement relatif au douaire.
- (ii) Omettre de renouveler des garanties ou des signatures alors qu'on en est responsable.

- (iii) Donner un avis sérieusement erroné sur des questions relativement claires.
- (iv) Perdre ou endommager des documents confiés par le client.
- (v) Ne pas étudier soigneusement les renseignements fournis.
- (vi) Choisir comme témoins signataires des étrangers sans vérifier leur identité.
- (vii) Oublier des conséquences fiscales sérieuses qui découlent de transactions, surtout s'il aurait été possible de les éviter.
- (viii) Laisser des commis ou des techniciens juridiques faire du travail pour lequel ils n'ont pas été formés, ou ne pas surveiller adéquatement la façon dont ils s'en acquittent.
- (ix) Agir sans tenir compte d'une loi ou d'une règle de droit bien connue (règles sur les preuves littérales, par exemple).
- (x) Agir alors qu'on est trop malade ou trop fatigué pour faire un travail d'une qualité raisonnable.
- (xi) Ne pas corriger les ébauches que l'on a préparées ou réécrites.
- (xii) Ne pas vérifier les chiffres, les dates, les noms, les désignations juridiques.
- (xiii) Entreprendre un travail que l'on n'est manifestement pas en mesure de mener à bien sans l'aide ou les conseils d'un expert ou d'un avocat chevronné.

C. MESURES DE RATTRAPAGE

L'avocat qui a commis une faute professionnelle ne devrait pas tenter d'arranger lui-même les choses (sauf après entente avec le Barreau et le client et en conformité avec leurs directives). Il importe de savoir que si le Barreau a recours aux services d'avocats compétents et imaginatifs le plutôt possible, on pourra sans doute réparer l'erreur, en tout ou en partie, ou du moins récupérer certains droits, recouvrer une certaine somme. Les moyens susceptibles d'être utilisés à cet effet sont infinis et en fonction des faits de chaque affaire. Il est, partant, impossible d'établir des principes généraux dans ce domaine. Voici tout de même des exemples de mesures possibles :

- a) Amener les personnes concernées à consentir à ce que le client soit remis dans la situation où il aurait été sans la faute en question. Par exemple, proposer un compromis quant à l'ensemble de la poursuite judiciaire, lorsqu'il n'est pas certain, même après la faute, que le client n'a aucune chance de l'emporter.
- b) Inciter le tribunal à remettre le client dans la situation où il aurait été sans la faute en question. Par exemple, obtenir la révision d'un jugement prononcé par défaut, renouveler une déclaration introductive d'instance qu'on a laissé expirer.
- c) Obtenir d'une façon quelconque, les droits que le client semble avoir perdus par suite de la faute professionnelle. Par exemple, lorsque par négligence on a perdu un moyen de défense ou qu'on en a amoindri la portée, présenter ou établir un autre moyen de défense valide; acquérir les droits d'une autre personne qui se trouve dans une situation semblable; exercer un autre recours dont peut se prévaloir le client ou l'avocat, par exemple contre la Régie de l'assurance automobile, ou un fonds d'indemnisation en matière de titres fonciers (là où il en existe un).

- d) Procéder à la réalisation de ce dont le client dispose encore; par exemple, tirer parti de biens ou de droits d'action que l'on présumait être d'une utilité ou d'une valeur inférieure.
- e) Répartir ou imputer à autrui la responsabilité à l'égard de la faute professionnelle; par exemple poursuivre (au nom du client ou de l'avocat) d'autres personnes qui sont à l'origine de la faute, qui y ont participé, ou qui en ont aggravé les conséquences (ou leur demander réparation).

Il est étonnant de constater les résultats auxquels on peut parfois arriver dans la situation habituellement considérée comme la plus désespérée, à savoir celle où on a laissé passer le délai de prescription. Dans la plupart des provinces, comme chacun sait, le tribunal n'est pas habilité à accorder une prolongation de ce délai simplement parce qu'il y a eu négligence ou que des difficultés particulières se sont présentées. Par ailleurs, il est normalement peu vraisemblable que le défendeur renonce d'une manière rétroactive à la prescription (on ne devrait toutefois jamais exclure totalement cette possibilité). Qu'est-il possible de faire pour réparer le mal? Voici des solutions envisageables, déjà utilisées :

- a) Intenter tout de même la poursuite, en espérant que le défendeur ne se rendra pas compte du temps écoulé (ou qu'il le calculera d'une manière différente) et n'invoquera pas la prescription. Ce moyen de défense ne peut en effet être soulevé d'office par le tribunal.
- b) Rattacher l'action à une action déjà intentée – cela peut se faire de différentes façons :
 - (i) si le demandeur a déjà intenté une action contre les bonnes personnes (ou l'une d'entre elles) pour une autre raison, on peut modifier la déclaration afin d'y intégrer l'action prescrite;
 - (ii) lorsqu'une personne exerçant par subrogation les droits du demandeur a intenté une poursuite visée à l'alinéa (i);
 - (iii) on peut modifier la liste des parties à une action déjà intentée de façon à y ajouter les parties à l'égard desquelles l'action est prescrite; à ce propos, rappelons les faits suivants :
 - la prescription ne constitue parfois pas une cause d'irrecevabilité, lorsqu'il y a erreur sur le nom d'une partie, ou lorsqu'il n'y a pas de différence substantielle entre les parties ou entre les causes d'action;
 - pour la jonction d'un nouveau défendeur sur l'instance d'un **défendeur existant** (et non du demandeur), le délai de prescription peut être de six ans, et non de la durée habituelle;
 - les délais de prescription, en matière de responsabilité civile délictuelle, sont plus longs à l'égard des demandes reconventionnelles et des actions intentées par des tiers;
 - les délais de prescription sont plus longs si l'on fait une erreur parce qu'on n'est pas au courant du décès d'une personne, ou parce qu'on a obtenu des renseignements erronés au sujet d'un véhicule à moteur.

- c) Établir que le défendeur ne peut invoquer la prescription, par exemple pour l'une des raisons suivantes :
 - (i) renonciation à la prescription, avant l'expiration du délai;
 - (ii) dissimulation de la cause d'action;
 - (iii) dissimulation ou assertions inexactes quant à l'identité de l'auteur du préjudice.
- d) Établir l'existence de faits ayant pour conséquence la prolongation du délai de prescription, par exemple :
 - (i) incapacité en tant que mineur, maladie mentale sans désignation d'un curateur ou d'un fiduciaire, séjour à l'étranger;
 - (ii) reconnaissance de la responsabilité ou versement d'acomptes.
- e) Trouver un autre droit d'action pas encore prescrit, par exemple un droit d'action à l'égard duquel le délai de prescription est plus long (en matière contractuelle, il est de six ans; en matière de fiducie expresse, il est indéfini) ou ne court qu'à partir d'un moment postérieur (en matière de responsabilité civile délictuelle, par exemple, il court seulement à partir du moment où les dommages sont causés; en matière de détournement de fonds, seulement à partir de l'acte fautif).

D. VOUS APPRENEZ QU'UNE POURSUITE RISQUE D'ÊTRE ENGAGÉE CONTRE VOUS. QUE FAIRE?

1. Informez sans tarder les responsables d'assurance ou le Barreau. On accepte volontier d'être mis au courant très tôt, même lorsque la poursuite n'est encore qu'une éventualité qui pourrait bien ne jamais se réaliser. Par contre, ce qu'on déplore c'est d'être informé tardivement, c'est-à-dire lorsqu'il n'est plus possible de réparer le préjudice ou de faire une enquête sérieuse. Si vous attendez trop, l'assureur pourrait refuser de vous couvrir. Ainsi, vous devez bien entendu lui fournir tous les détails, ainsi que des copies de tous les documents utiles.
2. Donnez tous les détails au client. Expliquez-lui l'erreur que vous avez commise, les conséquences que cela risque d'avoir. Encouragez-le à consulter un autre avocat. Il est contraire à la déontologie de ne pas mettre en garde le client sur-le-champ et cela constitue une faute.
3. Conservez tous les documents ayant trait à l'affaire – notes, notes de service, brouillons. Cela vaut aussi pour les renseignements griffonnés au dos des enveloppes et pour les vieux messages téléphoniques et courriels. Demandez immédiatement à toutes les personnes concernées de produire une note décrivant les faits. Faites-le sans tarder, avant de tout oublier ou avant que la version de d'autres personnes vienne brouiller votre mémoire.
4. Mettez tous ces documents et tous ces détails à la disposition du personnel d'assurance du Barreau.
5. Ne faites plus rien dans ce dossier sans l'accord de l'assureur et du client. Mais ne manquez pas de les avertir de toute mesure à prendre rapidement.

QUELQUES ERREURS FRÉQUENTES DANS LA PRATIQUE

Vous trouverez ci-dessous une liste d'erreurs ou de problèmes dans les domaines du droit où les poursuites sont les plus fréquentes. Il ne faut pas en conclure que chacune de ces erreurs, chacun de ces problèmes entraîne automatiquement la responsabilité de l'avocat. Cette liste pourra toutefois s'avérer utile dans la mesure où ces motifs ont servi de fondement à des poursuites que tout avocat souhaiterait éviter.

ERREURS COURANTES

A. LITIGES CIVILS

1. Ne pas intenter l'action dans le délai fixé par les dispositions de droit commun régissant la prescription.
2. Ne pas intenter l'action dans le délai fixé par des dispositions particulières :
 - a) Assurance – ne pas intenter l'action avant l'expiration du délai fixé dans la police d'assurance ou ne pas produire l'état des dommages dans le délai prévu.
 - b) Ne pas enregistrer le privilège du constructeur ou ne pas intenter l'action sur privilège dans le délai prévu par la loi.
 - c) Ne pas engager une action en vertu de la loi sur les ouvrages publics ou ne pas l'engager dans le délai prévu par le législateur (dans les provinces où un texte semblable existe).
 - d) Ne pas présenter une action au nom d'entrepreneurs dans les délais prévus dans le contrat de cautionnement.
 - e) Ne pas intenter une action et ne pas produire un certificat d'affaire en instance dans le délai imparti par un avis pour intenter des poursuites relativement à un *Caveat* (dans certaines provinces).
 - f) Ne pas présenter l'avis de poursuite exigé par des textes municipaux.
3. Ne pas produire ou signifier l'avis d'appel dans le délai fixé.
4. Ne pas produire l'exposé de la défense avant l'expiration du délai établi par les règles de procédure ou fixé par l'avocat du demandeur, en cas de prolongation.
5. Ne pas procéder à une mise en cause dans le délai prévu, après l'expiration d'un délai de prescription.
6. Ne pas produire une demande reconventionnelle en même temps que la défense, lorsque l'action est prescrite.
7. Ne pas signifier une demande introductive d'instance dans le délai prévu ou ne pas obtenir un renouvellement.
8. Représenter des parties qui ont des intérêts communs dans le cadre du litige mais dont les positions s'opposent – un assureur et un assuré, par exemple.

9. Demander la forclusion sans que le client ait donné des instructions à cet effet, ou sans qu'il ait été informé des conséquences d'une telle mesure (dans certaines provinces).
10. Pratiquer une saisie en vertu d'un contrat de vente conditionnelle, alors qu'en fait il y aurait lieu d'intenter une action en recouvrement (dans certaines provinces).
11. Faire preuve de négligence en matière d'affidavits – prêter serment quant à la véracité du contenu d'actes de procédure, affidavits signés par l'avocat.
12. Faire des remarques désobligeantes sur la réputation de personnes ou d'avocats impliqués dans un litige.
13. Présenter des demandes de paiement à l'égard d'arriérés hypothécaires, lorsque ces demandes entraînent une déchéance du terme pour le montant dû relativement au prêt hypothécaire (dans certaines provinces).
14. Fait de retenir inconsiderément les services d'experts dans le cadre de litiges, lorsque le client proteste ultérieurement.
15. Assimiler un délai de prescription de 180 jours à un délai de 6 mois.
16. Accepter un règlement dans le cadre d'un litige, sans avoir reçu d'instructions du client à cet effet ou sans s'être assuré qu'il en comprenait bien les conséquences.
17. Ne pas consigner adéquatement au dossier les conversations téléphoniques et les réunions et ne pas donner de renseignements suffisants lorsqu'on est appelé à reconstituer les faits.
18. Ne pas donner au client, lorsqu'on ferme le dossier, les instructions requises quant à la façon de renouveler les brefs d'exécution.
19. Ne pas vérifier lorsqu'on prend un dossier dont s'occupait un confrère ou une consœur, quelles mesures ont été prises jusqu'ici pour protéger les intérêts du client.
20. Donner une opinion à un client sans tout d'abord établir clairement les limites du mandat.
21. Désigner les parties à un litige d'une manière erronée.
22. S'occuper d'un dossier où il y a un litige dans une autre province, sans vérifier immédiatement la compétence des tribunaux ou le délai de prescription applicable dans la province en question.

B. ACTES TRANSLATIFS DE PROPRIÉTÉ, DROIT DES SOCIÉTÉS, DROIT COMMERCIAL

1. Occuper pour les deux parties lors de l'achat ou de la vente d'un immeuble.
2. Ne pas vérifier les titres avant la conclusion ou l'enregistrement du transfert pour vérifier s'ils font l'objet de charges quelconques (hypothèque, etc.).
3. Ne pas s'assurer que le client comprend que vous n'effectuez aucune vérification sur les points suivants :
 - a) la superficie de la parcelle de terrain;
 - b) l'emplacement de bâtiments (marge de reculement, etc.);

- c) le respect des règlements sur le zonage;
 - d) le caractère adéquat de l'assurance souscrite;
 - e) les services publics.
4. Ne pas expliquer toutes les implications du contrat de bail à titre précaire, ni les délais et les frais en cas d'éviction (lorsque la possession est accordée avant que l'enregistrement soit terminé).
 5. Ne pas s'assurer que tout est prêt pour la signature de l'acte.
 6. Ne pas bien saisir les obligations imposées par des engagements et des clauses de fiducie. Ces difficultés surgissent notamment dans les situations suivantes :
 - a) Compter sur l'encaissement de sommes devant être versées périodiquement pendant la construction au titre d'un prêt hypothécaire pour exécuter les obligations découlant d'une fiducie ou d'un engagement.
 - b) Ne pas faire une recherche au registre général avant d'accepter des clauses de fiducie ou de contracter des engagements qui vous obligent à verser de l'argent lors de l'utilisation de documents (dans certaines provinces).
 - c) Ne pas calculer de manière adéquate ou exacte l'argent disponible, lorsqu'on accepte des clauses de fiducie ou que l'on contracte des engagements.
 7. Ne pas tenir compte de la cession du produit de la vente lorsqu'on distribue l'argent.
 8. Indiquer à une institution prêteuse la somme qui sera tirée d'une vente, sans effectuer auparavant les calculs ou les recherches opportunes.
 9. Vendre des terrains destinés à être subdivisés sans tenir compte de la législation pertinente.
 10. Verser des avances et faire des déboursements en vertu de prêts hypothécaires avant de vérifier les titres pour s'assurer qu'ils ne sont pas grevés de privilèges ou d'autres charges.
 11. Ne pas remplir correctement le «Guarantees Acknowledgment Certificate» exigé par la loi de l'Alberta.
 12. Donner des conseils au sujet de la comptabilité ou des affaires et influencer ainsi la décision de vos clients quant à l'acceptation ou le rejet d'une entreprise commerciale.
 13. Ne pas tenir compte des implications fiscales d'une transaction que, par ailleurs, vous avez recommandée à votre client.
 14. Ne pas vérifier les garanties encore en vigueur relativement au vendeur d'une entreprise ou d'un bien.
 15. Faire affaire avec un client.
 - a) Il incombe à l'avocat de prouver que sa conduite a été irréprochable.
 - b) Une telle activité est-elle visée par l'assurance sur les erreurs et les omissions?

16. Ne pas obtenir des copies de tous les documents susceptibles d'avoir un effet sur le titre ou le droit de propriété, lorsqu'on représente l'acquéreur d'un bien meuble, d'une entreprise ou d'un immeuble.
17. Ne pas tenir compte des délais inhérents aux divers systèmes d'enregistrement.
18. « Certifier » la validité d'une garantie plutôt que de simplement donner un avis à ce sujet.
19. Ne pas tenir compte des dispositions de la *Loi sur l'intérêt* (fédérale), du *Code criminel* ou des textes provinciaux pertinents, dans la rédaction de documents en matière de prêts ou de garanties.
20. Accepter de siéger à des conseils d'administration de sociétés sans tenir compte des conséquences juridiques ou des clauses de la police d'assurance responsabilité.
21. Ne pas tenir compte des conséquences fiscales découlant de l'aliénation d'un bien au moyen de la forclusion ou d'une procédure similaire.
22. Donner des conseils à un client qui a des difficultés financières sans penser aux conséquences juridiques.
23. Ne pas tenir compte de la législation sur les sociétés commerciales ni des dispositions applicables aux sociétés qui se portent caution quant à une dette contractée par une autre personne.
24. Tenter de vous occuper d'un dossier en expédiant le travail ou à un tarif insuffisant.
25. Ne pas vérifier le certificat d'arpentage ou ne pas demander au client d'identifier l'immeuble sur le plan cadastral et sur le certificat d'arpentage.
26. Utiliser des formulaires types sans vérifier s'ils conviennent bien à la transaction dont on s'occupe.
27. Laisser des techniciens en droit effectuer du travail sans surveillance, accepter des directives de la part du client et lui faire des comptes rendus.
28. Laisser passer des échéances, quelle qu'en soit la nature, en particulier :
 - a) options de nature commerciale;
 - b) renouvellement de contrats relatifs à des ventes commerciales ou à des hypothèques mobilières;
 - c) transmission d'actes translatifs de propriété aux fonctionnaires compétents, pour que l'enregistrement soit définitif plutôt que conditionnel.

COMMENT ÉVITER LES POURSUITES

INTRODUCTION

Comme la plupart des avocats, vous pensez connaître les moyens à prendre pour éviter d'être poursuivi par des clients. Pourtant, les poursuites de ce type sont de plus en plus fréquentes. Les normes de conduite seraient-elles trop élevées? C'est loin d'être le cas, d'après la jurisprudence. L'explication tient sans doute, en partie, à un certain nombre d'idées fausses répandues parmi les professionnels du droit.

PREMIÈRE IDÉE FAUSSE : *Les fautes professionnelles sont habituellement dues à l'ignorance de la loi ou à de mauvaises décisions.*

La plupart des fautes professionnelles consistent en réalité dans des erreurs d'écriture ou sont commises par des avocats qui omettent de faire une chose qu'ils savaient devoir faire. Le plus souvent, ce n'est pas la connaissance du droit qui est en cause, mais plutôt l'organisation du cabinet ou une propension à la négligence.

DEUXIÈME IDÉE FAUSSE : *Si je fais un bon travail pour mon client, je ne serai pas poursuivi.*

En réalité, bon nombre des poursuites intentées contre des avocats sont engagées par des personnes qui n'étaient pas des clients (du moins qui ne l'étaient pas d'après l'avocat). Par ailleurs, il arrive que d'ex-clients intentent des actions sans fondement, ce qui oblige l'avocat à se justifier. Il y a également les éternels insatisfaits et les gens qui essaient de piéger les avocats.

TROISIÈME IDÉE FAUSSE : *Me protéger contre mon client, cela m'obligerait à le traiter comme un ennemi et donc à ne pas faire un bon travail pour lui.*

Les règles à suivre pour faire un bon travail pour le client coïncident presque parfaitement avec les règles à suivre pour éviter d'être poursuivi. Les clients qui intentent des poursuites sont souvent agacés à juste titre par plusieurs choses. Si vous communiquez d'une façon correcte et réaliste, si vous travaillez d'une façon soignée et si vous évitez les conflits, vous ferez un bon travail et vos clients étant satisfaits, vous vous protégerez contre le risque de les voir se tourner contre vous.

QUATRIÈME IDÉE FAUSSE : *La plupart des poursuites pour faute professionnelle découlent d'erreurs de l'avocat.*

En fait, elles sont bien souvent fondées sur de simples erreurs d'écriture faites par des secrétaires, des techniciens en droit, les messagers qui s'occupent des titres fonciers, etc.

CINQUIÈME IDÉE FAUSSE : *C'est une chose que je ne pourrai jamais oublier, donc je n'ai pas besoin de la noter.*

En y pensant bien, êtes-vous capable de vous rappeler en quelle année se trouvent vos enfants à l'école, ou ce que vous avez mangé mardi soir?

A. NÉCESSITÉ DE NOTER LES COMMUNICATIONS

Il y a un nombre stupéfiant de poursuites commerciales fondées sur la question de savoir qui a dit quoi à qui, surtout lorsqu'il s'agit de conversations téléphoniques. Non seulement le fait d'avoir consigné ce qui a et ce qui n'a pas été dit vous permettra d'avoir gain de cause dans de telles poursuites, mais cela empêchera vraisemblablement que l'on vous poursuive. C'est particulièrement vrai dans le cas des poursuites contre les avocats, qui portent souvent sur le point de savoir, précisément, quelles directives ont été données, quelles mises en garde ont été reçues ou quels consentements ont été donnés. Par ailleurs, le fait de ne pas noter les communications importantes avec votre adversaire peut constituer, en soi, une faute.

1. Enregistrement des communications

Il vous faut donc consigner toutes les communications. Même celles qui vous semblent tout à fait anodines sur le moment pourront revêtir une grande importance plus tard, surtout si leur portée est présentée sous un faux jour ou si le client nie toute connaissance d'un fait dont il est question dans la communication. On peut dans certains cas établir au moyen d'un simple détail que la version des faits donnée par l'adversaire est inventée ou qu'elle a été modifiée – pourvu qu'on ait placé un obstacle.

D'une manière générale, votre position sera d'autant plus forte que la preuve est de bonne qualité. Voici cinq types de preuves, de la meilleure à la moins bonne :

- a) Communication écrite et signée avec attestation de livraison ou de réception.
- b) Communication écrite et signée sans attestation de livraison ou de réception.
- c) Communication orale confirmée par une communication écrite.
- d) Communication orale accompagnée d'une note écrite à l'époque.
- e) Communication orale et rien d'autre.

2. De mauvaises excuses

Tout le monde souscrira à ces conseils, que les bons avocats suivent habituellement. Mais la plupart des avocats médiocres ne le font pas. Pourquoi? Il est impossible de savoir ce qui se passe dans leur tête, mais voici quelques excuses souvent invoquées :

a) “Je suis trop occupé”

Cette excuse est irrecevable pour les raisons suivantes :

- (i) Il est dans bien des cas plus rapide de produire une communication écrite (par exemple une lettre, un télécopie ou un courriel que d'utiliser le téléphone (souvent, on vous dira que la personne à qui vous voulez parler est en réunion).
- (ii) Il faut rarement plus de 60 secondes pour faire une note ou une lettre de confirmation au sujet des éléments essentiels d'une conversation.
- (iii) Le travail n'est pas fait tant qu'il n'est pas consigné. Une mise en garde ou une demande présentée oralement ne servent à rien.

b) “L'affaire est trop urgente”

C'est rarement vrai, pour les raisons suivantes :

- (i) Il faut distinguer les choses importantes et les choses urgentes. En fait, lorsqu'une chose est importante, elle doit être faite correctement et non pas d'une manière inefficace.
- (ii) Souvent il ne s'agit pas d'une chose aussi urgente que vous le pensez. Lorsqu'un dossier se résume à une série de messages téléphoniques marqués « Urgent », c'est qu'il y a un problème et l'on risque d'en avoir pour des semaines ou des mois.
- (iii) On peut utiliser d'autres moyens de communication que le courrier ordinaire : les messagers, le télécopieur et les courriels.
- (iv) Le fait d'envoyer ultérieurement une lettre, un « fax » ou un courriel pour confirmer une conversation téléphonique ne ralentit pas celle-ci, et 19 fois sur 20, cette confirmation parviendra au destinataire avant que rien de nouveau ne se soit produit dans le dossier.

c) “Une lettre de confirmation sera jugée offensante”

Observations :

- (i) Ce n'est certainement pas ainsi que réagiront un homme d'affaires ou un avocat, et sans doute même personne d'autre.
- (ii) Vous pouvez sûrement rédiger une lettre qui soit plus polie qu'une simple confirmation; par exemple, vous pouvez remercier l'autre partie pour ses conseils, ou faire des observations à leur sujet, ou encore promettre d'y penser.
- (iii) Pourquoi alors ne pas utiliser le courrier, le télécopieur ou un courriel pour la communication elle-même?

d) “Il ne s'agit pas d'une chose assez importante”

Observation :

- (i) Elle revêtira une grande importance si le contenu de la communication est présenté sous un faux jour par la partie adverse. Relisez le début de la section A.

e) “Je fais confiance à mon interlocuteur”

C'est très bien, mais :

- (i) À quel point pouvez-vous vous fier à sa mémoire, surtout s'il s'agit d'une communication brève et que c'est une personne très occupée?
- (ii) Vous ne savez même pas qui sera son successeur.
- (iii) Êtes-vous certain de pouvoir faire confiance à toutes les autres personnes impliquées dans le dossier, par exemple le client de l'autre avocat?

3. Avantages connexes

Les communications écrites ne sont pas utiles simplement pour éviter les poursuites. Elles ont d'autres avantages :

- a) Elles vous permettent de gagner du temps.
- b) Elles vous aident à vous rafraîchir la mémoire ultérieurement.
- c) Elles vous permettent d'informer sans tarder vos clients, car vous pouvez leur envoyer des copies. Voir la section B, ci-dessous.

4. Quelques trucs

- a) La note que vous inscrivez au dossier n'a pas à être très longue. Souvent, il suffit de griffonner une phrase avec la date.
- b) Prenez l'habitude d'utiliser votre dictaphone. Il suffit de 20 ou 30 secondes pour dicter une brève note ou une petite lettre et votre secrétaire la tapera en 5 minutes.
- c) Mettez une date sur tous les documents. Vous pouvez acheter, pour quelques dollars, un timbre dateur pratique et lisible, qui vous permettra d'acquérir cette bonne habitude.

5. Ce que vous devez confirmer ou consigner

De toute évidence, il vous faut consigner ou confirmer les déclarations faites à votre adversaire, de même que les autorisations données par votre client au sujet d'un compromis quelconque. Votre client s'attendra à ce que vous lui fassiez signer les transactions avec la partie adverse.

Il y a toutefois d'autres choses qui risquent davantage de vous causer des problèmes et qui pourtant sont rarement consignées :

- a) Les modalités de paiement de vos honoraires et le fait qu'il y a ou n'y a pas de maximum garanti.
- b) La portée exacte de votre mandat. Après une ou deux entrevues avec votre client, il y a souvent des incertitudes à cet égard. En rédigeant le mandat dans des termes simples, vous pourrez déceler tout malentendu dangereux ou toute idée un peu confuse.
- c) Les messages téléphoniques que vous avez reçus, les appels que vous avez faits par la suite ou les messages que vous avez laissés (en effet, des clients ou d'autres personnes prétendront parfois s'être donné un mal fou pour essayer de vous joindre, ou nieront que vous ayez tenté de les joindre).
- d) Les faits racontés par vos clients pendant les entrevues. Vous avez peut-être mal compris ou ils ont peut-être omis un fait important. Ou encore, ils peuvent donner une autre version lorsqu'ils témoigneront sous serment. Il est sage de leur demander de consigner les faits par écrit ou de leur envoyer une copie des notes que vous avez prises pendant l'entrevue.

B. NÉCESSITÉ D'INFORMER VOTRE CLIENT

1. Pourquoi?

En d'autres mots, quel rapport y a-t-il entre les fautes professionnelles et la nécessité d'informer le client?

a) Faute professionnelle

Le fait de ne pas informer vos clients constitue souvent, en soi, une faute. Ils peuvent connaître ou voir certains aspects des faits qui vous échappent ou dont vous ne pouvez être au courant. La situation peut avoir changée, et ce n'est qu'en parlant aux clients que vous pourrez savoir l'importance de ce changement.

b) Motif des poursuites

LA PLUPART DES GENS QUI POURSUIVENT LEUR AVOCAT LE FONT PARCE QU'ILS ESTIMENT QUE CELUI-CI N'A PAS CONSACRÉ BEAUCOUP D'EFFORTS À LEUR DOSSIER. HABITUELLEMENT, ILS N'ONT AUCUNE IDÉE DE TOUTES LES CHOSSES QU'IL A FAIT POUR EUX, DES OBSTACLES QU'IL A RENCONTRÉS, PARCE QU'IL NE LES EN A PAS INFORMÉS. Ce passage est vital : relisez-le. Si vos clients pensent que vous avez consacré beaucoup de travail à leur dossier et que vous avez fait des efforts raisonnables, l'idée de vous poursuivre ne les effleurera sans doute jamais. Ils peuvent même rejeter explicitement la suggestion, même si vous auriez effectivement commis une faute. La plupart des poursuites intentées contre des avocats (même non fondées) tiennent à un manque d'information.

c) Éviter les malentendus

S'il survient un malentendu quelconque entre votre client et vous, cela n'est pas grave pourvu que l'erreur soit décelée avant que des mesures irrévocables aient été prises. Si vous dites à votre client tout ce que vous faites (par exemple en lui envoyant des copies de la correspondance), ces erreurs seront sans doute détectées avant qu'il ne soit trop tard. Un bon nombre d'actions visant des avocats sont fondées sur des allégations suivant lesquelles ils n'ont pas suivi les directives données.

d) Éviter les malentendus rétroactifs

Certains clients changent de ton lorsque les choses se gâtent et essaient de vous blâmer par tous les moyens. La méthode la plus fructueuse qui s'offre à eux consiste à nier l'exactitude ou l'existence des directives que vous pensez avoir reçues. Il peut s'agir du premier mandat donné, des faits relatés ou de l'autorisation de prendre certaines mesures, par exemple choisir un recours, présenter des documents ou conclure une transaction avec la partie adverse. Pour la plupart, ces clients ne sont pas de véritables escrocs mais ils n'ont pas une très bonne mémoire et ils sont très émotifs : leurs émotions prennent le pas sur leur mémoire. Il est parfois impossible de savoir d'avance que l'on a affaire à une personne de ce type. Certaines paraissent très dignes de confiance au départ et semblent même être des victimes. Les plaintes qu'elles formulent contre autrui ont l'air plausibles. Vous pouvez dans une certaine mesure vous prémunir contre ces clients en faisant en sorte que toutes les communications se fassent par écrit ou du moins soient confirmées par écrit. Mais il est tout

aussi important de donner à vos clients des copies de tout ce que vous faites, envoyez ou recevez. Ils pourront difficilement prétendre qu'ils étaient opposés à une ligne de conduite s'ils l'ont vue prendre forme pendant des semaines ou des mois.

2. MOYENS À UTILISER

a) Explications

Chaque fois que vous rencontrez des clients, expliquez en termes simples ce que vous comptez faire, quand vous allez le faire et le temps que cela prendra. Demandez-leur s'ils ont des questions à poser et, le cas échéant, répondez-y le plus simplement possible.

b) Copies

Envoyez systématiquement à vos clients une copie de chaque document, de chaque feuille de papier concernant leur dossier qui aboutit sur votre bureau et dites-leur que vous le ferez.

c) Lettres

Chaque fois que se pointe à l'horizon une étape importante (caveat relatif à un titre, interrogatoires préalables, etc.), prenez 30 secondes pour dicter une lettre avec des explications sommaires. Si vous travaillez beaucoup dans un même domaine, préparez des lettres types.

d) Brouillons

Lorsque vous rédigez un document dont vous n'aurez pas besoin avant quelques jours, envoyez au client une photocopie marquée "ÉBAUCHE". Il pourra vous faire des suggestions en vue d'améliorations. Vous pouvez aussi lui demander des commentaires.

C. PLANIFICATION

Il est rare que les fautes professionnelles résultent d'une décision consciente. Elles sont habituellement causées par l'omission de mesures évidentes, dont vous ne songeriez pas à mettre en doute l'importance. Parfois, il s'agit d'une chose à laquelle vous n'avez jamais pensé. Mais le plus souvent, c'est un simple oubli dû à l'agitation du moment. Comment vous prémunir contre ce risque?

1. N'essayez pas de réinventer la roue!

Ce n'est pas une mince tâche et vous risquez de ne pas avoir autant de succès que le premier inventeur... Par ailleurs, votre prototype ne pourra sûrement pas rivaliser avec les modèles améliorés qui se trouvent déjà sur le marché. Ainsi devriez-vous :

- a) consulter des précédents sérieux, ou largement approuvés;
- b) consulter des listes de contrôle;
- c) vérifier au fur et à mesure les éléments pertinents des précédents et des listes de contrôle;
- d) pour le travail répétitif et routinier, établir un véritable système à partir de vos listes de contrôle et des précédents avec des directives écrites détaillées.

2. Planifiez tout ce que vous faites

Évitez l'improvisation.

- a) **Adaptez** les précédents ou les listes de contrôle s'ils ne conviennent pas au dossier.
- b) Établissez votre propre liste de contrôle pour le dossier, si vous ne l'avez pas déjà fait.
- c) Évitez de rédiger un document à brûle-pourpoint. Si vous ne suivez pas de près une liste de contrôle ou un précédent, commencez par faire une ébauche que vous travaillerez. Le simple fait de faire l'ébauche vous permettra de rassembler rapidement vos idées, et vous en suggérera de nouvelles. Il est plus facile de réviser et de corriger une ébauche qu'une première version écrite au long, d'y faire des renvois.
- d) Établissez des listes de choses « À FAIRE » sur chaque dossier; revoyez-les et corrigez-les périodiquement.
- e) Indiquez en rouge sur le dessus de la chemise les choses qu'il est facile d'oublier mais qui sont cruciales, comme la date de prescription, une cession du produit de la vente, ou une échéance quelconque.

3. Révisez ce que vous faites

Les ébauches, brouillons, listes de choses à faire doivent être faits le plutôt possible, même s'il manque certains renseignements. Si vous mettez le brouillon de côté pendant un certain temps et que vous le relisez plus tard, vous aurez de nouvelles idées qui vous permettront de l'améliorer. De cette façon, ce n'est pas votre premier essai qui parviendra au client, mais bien une version améliorée de beaucoup. On ne peut **jamais** penser en une seule fois à tous les points utiles, et le recul (fût-il de 24 heures seulement) est toujours avantageux.

D. CONFLITS D'INTÉRÊTS

Il est surprenant de voir combien de poursuites pour faute professionnelle portent sur des cas où l'avocat occupait pour plus d'une partie dans une transaction, même lorsque la poursuite n'a pas de lien direct ou évident avec un possible conflit d'intérêts. Pour l'expliquer, on ne peut faire que des conjectures. Peut-être s'agit-il de dossiers qui présentent l'une ou l'autre des caractéristiques suivantes :

- on a voulu brûler les étapes;
- mesquinerie de clients qui ne veulent pas payer d'honoraires;
- conflit d'intérêts non aperçu, qu'il soit réel ou apparent;
- ressentiment ou soupçons cachés, vis-à-vis de l'avocat qui semble agir en tant que médiateur plutôt qu'en tant que procureur.

Bien sûr, vous pouvez agir pour les deux parties dans une affaire non litigieuse jusqu'à l'apparition d'un différend, mais vous devez **éviter** de le faire. Quelques précisions s'imposent à cet égard.

Dans quels cas y a-t-il conflit d'intérêts entre vous et votre unique client?

1. Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts?

De toute évidence, il y a conflit lorsqu'un client a un différend avec l'autre et menace de le poursuivre. Mais les conflits d'intérêts sont loin de se limiter à cela. Voici quelques exemples (cette liste n'est pas exhaustive) :

a) Conflits entre des clients :

- (i) Les souhaits (ou les intérêts) de deux clients divergent en ce qui concerne la vitesse à laquelle les choses se passent. Cela est très fréquent en matière d'actes translatifs de propriété.
- (ii) Les négociations entre les parties ne sont pas terminées sur des conditions importantes.
- (iii) La transaction semble inopportune pour l'une des parties.
- (iv) Le pouvoir de négociation des parties est très inégal, ou encore l'une a envers l'autre une obligation de fiduciaire.
- (v) L'un des clients a des motifs d'éviter la transaction, par exemple parce que des faits ont été faussement présentés.
- (vi) Vous obtenez des renseignements (d'un client, par exemple) qui, selon vous (ou selon ce client), ne devraient pas être communiqués à l'autre client. Cela se produit assez fréquemment en matière de prêt hypothécaire.

b) Conflits entre votre client et vous :

- (i) Vous avez des renseignements pertinents, mais il vous est interdit de les communiquer à votre client ou vous hésitez à le faire.
- (ii) Vous avez des attentes financières reliées au dossier, indépendamment de vos honoraires, même si ces attentes peuvent très bien ne pas se matérialiser.
- (iii) Vous avez fait une erreur sérieuse et le client devrait envisager de vous poursuivre; vous avez intérêt à ce que le préjudice subi par le client apparaisse négligeable. Si vous concluez une entente avec lui dans ces conditions ou bien les choses tourneront mal pour vous et vous devrez respecter les conditions de l'entente ou bien elles tourneront à votre avantage et le client comme le tribunal refuseront de la reconnaître. Pourquoi prendre des risques de cette nature?

2. Risques inhérents au fait de représenter les deux parties

- a) Un différend risque de surgir et il vous faudra sans doute envoyer les deux clients à des confrères ou à des consoeurs; ni l'un ni l'autre ne sera sans doute pressé de payer vos honoraires.
- b) Vous risquez de ne pas voir un conflit qu'il soit véritable, imaginaire ou potentiel, et faire l'objet d'une poursuite.
- c) On mettra en doute vos motifs ou votre jugement.

- d) Ni l'un ni l'autre des clients ne se sentira tenu de vous payer plus que la moitié des honoraires normalement versés par un client. Ou bien vous ferez plus de travail (pour deux clients) contre des honoraires moins élevés ou bien vous aurez un ou deux clients mécontents.
- e) Chacun de vos clients sera déçu d'avoir à partager vos services et d'être privé de votre partialité en sa faveur. Ce sentiment de déception risque de dégénérer en quelque chose de plus sérieux.

3. Comment éviter de représenter deux parties en même temps

- a) Dites « NON ». C'est beaucoup plus facile que vous ne le pensez et rien ne vous empêche de donner des explications. Les clients ne vous en respecteront que davantage parce que vous ferez preuve de conscience professionnelle et de respect de la déontologie.
- b) Aidez l'une des parties à se trouver un autre avocat.
- c) Offrez de faire tout le travail mais en ne veillant aux intérêts que d'une seule partie. Bien des clients sont à ce point sûrs d'eux-mêmes (ou mesquins) qu'ils ne tiennent pas à avoir des conseils ou des garanties de la part d'un avocat. Tout ce qu'ils veulent c'est que le « nécessaire » soit fait, sans frais ou à peu de frais. Qu'un transfert ou qu'une vente soient dûment conclus et enregistrés, c'est tout ce qu'ils demandent. Lorsque les deux parties insistent pour que vous occupiez pour chacune d'entre elle (lorsque par exemple, un client vous demande d'occuper également pour l'autre personne), vous devriez leur recommander (par écrit) d'obtenir une opinion et une vérification chacune de son côté. Si elles insistent, vous pouvez offrir de ne représenter qu'une d'entre elles, mais de remplir les documents nécessaires, sans donner à l'autre partie une quelconque opinion. Il va sans dire que dans ce cas, vous devez immédiatement et de la façon la plus rigoureuse envoyer une confirmation par écrit.

E. RAPPORTS DIFFICILES

1. Observations préliminaires

Le mandat donné à un avocat ressemble un peu à un mariage : la confiance mutuelle est absolument essentielle. C'est pourquoi vous devez absolument tirer les choses au clair dès qu'il semble y avoir des rapports un peu difficiles ou un manque de confiance entre votre client et vous. S'il est possible de dissiper le malentendu (par exemple, en donnant une explication), faites-le sans tarder. Si cela est impossible, dites à votre client qu'il devrait sans doute aller voir un avocat ou une avocate en qui il a confiance. S'il rejette votre suggestion, mettez fin à votre mandat le plutôt possible. Il vous faudra sans doute donner un préavis et dans certains cas (par exemple si un procès complexe est sur le point de commencer), vous devrez exécuter le mandat jusqu'au bout. Ces observations s'appliquent même lorsque le manque de confiance ne repose sur aucune raison logique ou sérieuse.

2. Exemples

Voici quelques exemples :

- a) Le client qui estime que vous n'êtes pas suffisamment compétent, expérimenté ou tenace.
- b) Le client dont vous ne vous êtes pas bien occupé du dossier.

- c) Le client qui ne vous fait pas confiance.
- d) Le client dont vous vous méfiez pour une bonne raison, par exemple parce qu'il vous a délibérément induit en erreur ou qu'il a induit en erreur le tribunal ou un adversaire alors que vous le représentiez.
- e) Le client qui met du temps ou qui hésite à payer et qui refuse de faire des versements provisoires ou de donner des garanties.
- f) Le client qui persiste à ne pas tenir compte de votre avis sur des questions de droit. (La situation est différente en matière commerciale, lorsque le client comprend les risques et décide de les courir, pourvu qu'il ne s'agisse de rien de malhonnête ou de criminel).
- g) Le client qui persiste à ne pas coopérer, qui ne donne pas d'instructions, ne se présente pas aux réunions ou aux audiences, ne fournit pas les documents demandés, etc.

3. Pourquoi faut-il refuser le mandat

Vous devriez refuser ou cesser d'occuper pour de telles personnes, pour trois raisons :

- a) Quelqu'un qui ne vous aime pas, ou qui n'est pas digne de confiance, risque bien davantage de vous poursuivre et de vous poursuivre sans motif véritable.
- b) Consciemment ou non, vous ne donnerez sans doute pas le meilleur de vous-même pour une telle personne.
- c) Habituellement, les bons clients ne causent absolument aucun problème, mais les mauvais clients sont vraiment très mauvais. Pour des raisons mystérieuses, un client qui est un mauvais client sous tel ou tel rapport s'avère souvent être un mauvais client à tous autres égards. Cela semble difficile à expliquer logiquement, mais l'expérience le démontre amplement. Les clients qui ne sont pas coopératifs, qui mettent en cause vos opinions, qui exigent de vous des choses abusives (sur le plan de la quantité et des délais) tarderont le plus souvent à payer vos honoraires, et risquent même de ne pas les payer du tout. Ils en contesteront le montant, chercheront à le faire réduire, puis refuseront encore de payer (lorsqu'ils seront menacés de poursuite) Ils prétendront que vous avez fait preuve d'une grave incompétence et que vous avez commis des fautes sérieuses.

4. Blocages

Bien souvent, les avocats sont eux-mêmes responsables de la détérioration des rapports avec leurs clients. Si vous pensez que vous avez un quelconque blocage à l'égard d'un dossier ou d'un client, débarrassez-vous tout de suite de ce dossier ou de ce client, avant que la situation ne s'aggrave. Tout le monde s'en trouvera bien.

F. ÉVITEZ LES MANDATS INCOMPLETS, LE TRAVAIL BÂCLÉ

1. Mandats incomplets

Lorsqu'un client vous dit : « il me faut seulement un contrat de vente, tout ce qu'il y a de plus simple » ou « une toute petite convention, rien de compliqué », méfiez-vous. En théorie, vous pouvez accepter le mandat de ne faire qu'une partie du travail, mais en pratique cela comporte de grands risques.

- a) Vous ne pouvez pas, par contrat, vous dégager de toute responsabilité à l'égard des fautes professionnelles. Or, s'engager à faire seulement une partie d'un travail revient souvent au même – du moins, les différences peuvent être bien ténues.
- b) Lorsque vous vous engagez à ne faire qu'une partie du travail, votre mandat doit être rédigé et établi avec la plus grande clarté.
- c) Une telle entente n'est valide que si elle est fondée sur un consentement éclairé. Or, il peut s'avérer extrêmement difficile d'expliquer de manière claire et complète les risques d'un travail expédié et non entièrement exécuté. Bien des pratiques courantes des avocats spécialisés en droit commercial ou en actes translatifs de propriété témoignent de douzaines de dangers dont certains avocats n'ont jamais entendu parler, et il serait impossible d'en donner la liste en une seule fois.
- d) Votre réputation en souffrira : d'autres personnes, qui ne peuvent pas être au courant des directives particulières que vous avez reçues, constateront que votre travail est incomplet.

Si vous êtes contraint d'accepter un mandat restreint, confirmez-en tout de suite à votre client, par écrit, la nature exacte.

2. Urgences

- a) **Mise en garde.** Les urgences sont une chose encore plus courante que les mandats partiels; et pourtant à bien des égards, elles sont encore bien plus dangereuses. Pratiquement **toutes** les transactions bâclées ou les erreurs résultent d'une urgence du vendredi après-midi, souvent avant un long week-end. (Le vendredi 13 est un jour qui porte malheur, mais tous les autres vendredis aussi!)
- b) Voici quelques-uns des dangers que posent les urgences :
 - (i) Lorsque vous ne disposez pas (ou que vous ne pensez pas disposer) d'un temps suffisant pour tout faire, il s'agit essentiellement d'un travail incomplet; voir la section 1 ci-dessus.
 - (ii) Urgence est synonyme de pression. Or, **nul** « ne travaille mieux sous la pression ». Il s'agit là d'un mythe propagé par des personnes enclines à la procrastination, qui ne travaillent **pas du tout** lorsqu'il n'y a pas de pression. Sous la pression, elles travaillent aussi mal que quiconque. Dans de telles conditions, on n'est pas en mesure d'accomplir correctement des tâches même simples (calculs, transcription de renseignements). De plus, on est incapable de réfléchir et de faire preuve d'imagination. Les erreurs sont alors inévitables.
 - (iii) On n'a pas vraiment le temps de consulter la jurisprudence, d'utiliser des listes de contrôle, de confirmer des directives, de réviser des documents préliminaires, ou tout simplement de réfléchir. Demander à un avocat de faire un travail juridique sérieux à la hâte, c'est un peu comme envoyer un plombier réparer la tuyauterie dans un bassin d'alligators, sans lui fournir de scaphandre, d'arme à feu ni les outils adéquats.
 - (iv) Votre client ne fera sans doute pas mieux que vous dans de telles conditions et vous ne devriez pas encourager une pareille sottise. « Concluez un contrat à la hâte, vous aurez tout le temps pour vous en repentir ».

3. Le travail à rabais

Dans une vieille bande dessinée américaine, il y avait un pasteur qui avait l'habitude d'offrir aux fiancés le choix entre un mariage digne de ce nom et un mariage de quatre sous. Mais la personne qui exerce une profession libérale ne devrait jamais offrir une alternative de ce genre à ses clients, même s'ils le demandent, et devrait encore moins accepter qu'on la place dans une telle situation.

C'est que cela revient, soit à faire tout le travail en ne recevant qu'une partie des honoraires, ce qui est ridicule du point de vue de l'avocat, soit à ne faire qu'une partie du travail (et alors les observations faites en 1 ci-dessus s'appliquent).

G. ÉVITEZ LES DISPUTES SUR LES HONORAIRES

1. Observations préliminaires

Les désaccords en matière d'honoraires amènent souvent le client à reprocher une faute professionnelle à son avocat. Plusieurs cas peuvent se présenter :

- a) Vous poursuivez le client pour vous faire payer vos honoraires, et il réplique en vous imputant une faute.
- b) Votre client ne veut pas vous payer et il rationalise rétroactivement son refus en vous imputant une faute.
- c) Le désaccord sur les honoraires amène le client à vous reprocher – à juste titre – des choses que normalement il n'aurait pas songé à vous reprocher.

2. Précisez dès le départ la méthode de calcul des honoraires

- a) Tout client appelé à verser des honoraires désire connaître très tôt la façon dont ceux-ci seront calculés. Mais la plupart des clients n'osent pas le demander, tout particulièrement la soi-disant « meilleure catégorie » de clients. Le client qui ne cherche pas à se renseigner à ce sujet, c'est celui qui n'a pas l'intention de vous payer!
- b) Expliquez clairement la méthode de calcul.
- c) Établissez une entente claire à ce sujet.
- d) Établissez-la par écrit, de préférence sur un document signé par le client. Sinon, envoyez une lettre de confirmation. Si l'entente porte sur des honoraires conditionnels, suivez toutes les règles qui s'appliquent là où vous exercez.

3. Certains écueils à éviter

- a) N'établissez jamais, au grand jamais, un montant maximal d'honoraires :
 - (i) l'imprévu arrive plus souvent que vous ne le pensez;
 - (ii) à cause de la loi de Murphy, il survient justement dans le dossier où vous aviez fixé un plafond.
- b) Les estimations sont elles aussi dangereuses parce qu'elles doivent être assorties de nombreuses précisions, que vos clients risquent de ne pas comprendre parfaitement, ou

dont ils ne se souviendront pas. Ils retiendront le chiffre et oublieront tout le reste. Il vaut mieux expliquer la méthode que vous utilisez pour établir les honoraires, et dire à vos clients qu'ils peuvent vous demander en tout temps à combien ceux-ci se chiffrent, et qu'ils peuvent (à certaines conditions) mettre fin à l'affaire si elle s'avère trop coûteuse.

4. Tenez un registre détaillé du temps consacré au dossier

5. Dans les dossiers importants, envoyez des comptes provisoires

- a) La plupart des clients (les petits comme les gros) préfèrent cette solution.
- b) Les clients peuvent ainsi savoir à quoi s'en tenir.
- c) Vous savez à quoi vous en tenir.
- d) Les éventuels malentendus seront décelés avant d'entraîner des problèmes sérieux.
- e) Vous pourrez repérer très tôt les clients déraisonnables, les clients mesquins et les chiffres molles.

6. En cas de différend, tentez d'arriver à un compromis

En cas de désaccord sur un compte, il est toujours préférable de renoncer à quelque chose, en contrepartie d'un paiement et de l'abandon de tout droit d'action du client. Cela, même lorsque le compte est tout à fait adéquat, car les différends sur les honoraires ont plusieurs conséquences néfastes :

- a) ils vous font perdre des heures, des jours ou des semaines;
- b) ils abrègent votre vie;
- c) ils sont une source d'amertume et vous vous retrouvez avec un ennemi qui pourra vous dénigrer dans votre milieu;
- d) ils encouragent l'ex-client à engager contre vous une action en responsabilité professionnelle, à élargir la portée d'une action déjà intentée, ou encore à inciter quelqu'un à vous poursuivre; en effet, c'est à peu près la seule défense imaginable qu'il puisse avoir. Pourquoi accepter qu'un différend de 250 \$ en matière d'honoraires se transforme en une poursuite de 4 500 \$ pour faute professionnelle?

H. NE PRÉTENDEZ PAS QUE VOUS ÊTES COMPÉTENT EN TOUT

(Voir aussi la section L.)

Nous vivons à une époque où les affaires comme le droit sont d'une grande complexité de nouvelles spécialités se font jour régulièrement. Les clients le savent parfaitement. Un omnipraticien n'effectue pas d'interventions au cerveau et vous ne devriez pas tenter de faire la même chose dans le domaine du droit. Car ici encore, le fait d'entreprendre un travail qui dépasse sa compétence constitue en soi une faute inacceptable de la part d'un avocat. Vous devriez refuser certains mandats, lorsqu'il s'agit d'un travail très spécialisé, ou lorsque le travail nécessite une grande expérience qui vous fait défaut.

Dans certains cas, vous pouvez très facilement accepter le mandat, mais retenir les services d'experts-conseils. Une consultation d'une heure auprès du meilleur spécialiste du domaine coûtera moins cher

au client que les quatre ou cinq heures que vous passerez à essayer d'y voir clair et les résultats seront infiniment meilleurs.

Il est extrêmement douteux qu'un client puisse s'opposer à cette pratique. Les avocats craignent que cela ait un effet dissuasif sur leurs clients, mais l'expérience démontre le contraire. Les clients aiment que les avocats soient francs et directs, ils apprécient la prudence et la diligence. En plus, ils aiment qu'on ait recours aux plus grands experts, à un prix raisonnable. Du reste, l'avocat qui fait appel à des spécialistes et retient les services d'avocats chevronnés a souvent des clients plus loyaux que ces derniers!

Ne tentez jamais de donner une opinion au sujet du droit d'une autre province ou d'un pays étranger, ni de rédiger des documents qui y seront utilisés. Qui sait quel piège cela pourrait comporter?

I. ÉCHÉANCES

1. Observations préliminaires

- a) Il est bien question ici d'échéances en général, et non simplement de la prescription. En effet, il y a des échéances à respecter dans la plupart des ventes (mobilières ou immobilières), des échéances pour la levée d'options, des échéances pour l'enregistrement d'hypothèques, de Caveat ou de garanties en matière de biens mobiliers, des échéances pour le renouvellement de cet enregistrement. En matière litigieuse, il y a d'autres échéances : signification des actes de procédure, production de la défense ou de la réponse, date limite pour l'étape suivante. Les erreurs commises dans ce domaine sont celles qui donnent lieu au plus grand nombre de poursuites contre des avocats.
- b) Bien rares sont les avocats qui, délibérément, laissent passer une date limite. Parfois, cependant, il y a un malentendu sur le point de savoir qui doit prendre les mesures requises en temps voulu (par exemple, pour le renouvellement des hypothèques). Dans une proportion de 99% des cas, c'est à cause d'un simple oubli qu'on laisse passer une date limite. Il peut arriver qu'on ne pense pas au problème au bon moment. Souvent, on croit que l'échéance est très éloignée, et que toutes les étapes nécessaires seront prises à temps; mais – n'importe quel client pourrait vous le dire – il y a, en droit, un nombre infini de délais, et les durées de ces délais sont extrêmement diverses.

2. Agendas

Il est donc essentiel que vous disposiez d'un système qui vous permette de connaître les échéances dans chaque dossier, et que vous l'utilisiez. Tout cabinet d'avocat doit également avoir, à titre de mesure de sécurité, un agenda complémentaire où sont inscrites toutes les échéances. Il suffit tout simplement, alors, de faire preuve de rigueur dans la mise à jour de ces agendas et de les consulter systématiquement : c'est à la portée de tout le monde. Vous ne risquerez pas plus, alors, de rater une date limite que d'arriver au bureau en pyjama!

3. Détermination des échéances

- a) Bien souvent, on rate une date limite parce que l'avocat responsable ne s'était pas demandé s'il y avait une échéance, ou quelle était exactement cette date; ou bien, on n'a pas réfléchi sur la gravité d'un manquement. Il s'agit là de choses évidentes en matière de litiges, mais elles sont tout aussi dangereuses en matière commerciale.

- (i) Nouveaux dossiers : la **grande majorité des nouveaux** dossiers comportent une ou plusieurs échéances importantes. Lorsque vous commencez à vous occuper d'une nouvelle affaire, vous devriez donc tout de suite déterminer les échéances, et inscrire la date à l'agenda. Le membre du personnel qui ouvre le dossier pour vous devrait avoir pour mission de vérifier que vous avez bien fait tout le nécessaire à cet égard. Si, à votre avis, le dossier ne comporte aucune date limite, votre secrétaire ou votre commis devrait exiger une déclaration écrite à cet effet.
 - (ii) Dossiers existants : la grande majorité des dossiers existants comportent une ou plusieurs échéances importantes. Souvent, le fait de respecter une échéance en suscite une nouvelle. Par exemple, le fait de produire une demande introductive d'instance entraîne une date limite pour la signification. L'enregistrement d'une hypothèque mobilière entraîne une date limite pour le renouvellement. La levée d'une option entraîne une date limite pour la conclusion de la transaction. La signature d'un contrat de vente entraîne des échéances de paiement. La production d'un privilège du constructeur entraîne une date limite pour l'exercice d'une poursuite. Il faut donc prêter attention aux échéances à chaque étape importante. Chaque fois que vous faites une chose qui était inscrite à votre agenda personnel ou à l'agenda de sécurité, il faut inscrire la date limite pour l'étape suivante. S'il n'y a pas de nouvelle échéance, la personne chargée de tenir l'agenda de sécurité devrait exiger une déclaration signée à cet effet.
- b) En matière litigieuse, on risque souvent d'intenter la poursuite en temps voulu sans toutefois poursuivre toutes les parties qu'il faudrait. Aussi vaut-il mieux, en cas de doute, ajouter un défendeur. Par ailleurs, intentez l'action assez rapidement pour pouvoir procéder à un interrogatoire préalable avant la prescription, de façon à éviter toute surprise quant à l'identité des parties.
 - c) Le délai de prescription est souvent très court, s'agissant de poursuites contre des municipalités, le gouvernement fédéral, les assureurs, ou en matière de privilège du constructeur.

4. Agissez sans tarder

Il est très rare qu'on laisse passer une date limite dans un dossier dont l'avocat responsable s'occupe activement. Habituellement, il s'agit de dossiers dont personne ne s'occupe à ce moment-là et l'erreur est le plus souvent inexcusable.

Les tâches qui font l'objet d'une date limite devraient, partant, se voir attribuer une plus grande priorité et être accomplies bien avant la date fatidique, si c'est possible. Il n'est pas nécessaire, par exemple, de retarder la préparation d'une demande introductive d'instance parce que des négociations sont en cours. En fait, la préparation de la demande peut très bien **faire avancer** les négociations.

On court de grands risques lorsqu'on attend à la dernière minute :

- a) Une difficulté imprévue peut survenir au moment critique – maladie, retard de la poste, dossier égaré, perte accidentelle d'un document.
- b) On peut faire une erreur qui ne sera décelée qu'au moment où l'échéance sera déjà passée, de sorte qu'il sera trop tard pour y remédier.

- c) L'imminence d'une date limite ou l'expiration d'un délai peut inciter l'adversaire :
 - (i) soit à attendre que la date limite soit passée avant de révéler l'erreur ou la défectuosité;
 - (ii) soit à faire preuve d'ingéniosité pour déceler des défauts auxquels il est maintenant trop tard pour remédier (que ces défauts soient réels ou non).

Par exemple, il n'est habituellement pas bien grave de faire une erreur quant à l'identité exacte des parties à une poursuite, à moins que celle-ci ne soit intentée que très peu de temps avant la prescription.

5. Comment repérer les dossiers oubliés

Il est sage de mettre sur pied un système permettant de repérer les dossiers négligés, surtout ceux dont aucun avocat ne se croit responsable, de même que ceux où il n'y a pas d'échéance précise et fixe. Voici quelques méthodes :

- a) Passez régulièrement en revue vos cartes de comptes et vos fiches de temps, pour voir s'il n'y aurait pas des dossiers qui ne sont pas fermés mais où rien n'a été fait depuis (par exemple) 6 mois ou plus.
- b) Vérifiez régulièrement **tous** les classeurs pour voir, d'une part s'il n'y aurait pas des dossiers correspondants à la description faite en a), **et** d'autre part, des dossiers à l'égard desquels aucune note ne figure à l'agenda. (C'est pourquoi la plupart des cabinets inscrivent sur la chemise du dossier la date à laquelle celui-ci doit être sorti.)
- c) Ne gardez dans votre bureau que le nombre de dossiers dont **vous-même** vous occupez activement en ce moment – dix dossiers au maximum. Classez les autres, après avoir inscrit une note à l'agenda. Lorsqu'un avocat laisse passer la date de prescription, il avait la plupart du temps, à ce moment-là, le dossier à portée de la main. Un dossier qui traîne sur le rebord de la fenêtre ou sur le plancher, c'est une véritable bombe à retardement.
- d) Envoyez quelqu'un dans les bureaux de vos consoeurs et confrères pour faire appliquer la règle énoncée en c), de gré ou de force.

J. PARTIES NON REPRESENTÉES PAR UN AVOCAT

Les personnes impliquées dans des transactions mais non représentées par un avocat peuvent s'avérer extrêmement dangereuses. Elles prétendent souvent que vous étiez leur avocat, ou en tout cas que vous les avez induites en erreur ou que vous les avez roulées d'une manière ou d'une autre. Le parent sympathique qui accompagne la personne lésée venue vous consulter pourrait ultérieurement faire valoir que vous étiez censé vous occuper également de sa poursuite à lui. Près de la moitié des poursuites engagées contre des avocats le sont par des personnes que l'avocat ne considérerait pas comme des clients lorsque les faits se sont produits.

Il est difficile de se prémunir d'une façon absolue contre ce risque, mais des mesures dictées par le simple bon sens peuvent offrir une protection très acceptable :

1. Si la partie adverse n'est pas représentée, mettez-la clairement en garde en lui disant : « Vous devez consulter un avocat. Je ne suis pas votre avocat, vous devez en trouver un autre. Je ne défends que les intérêts de mon client, qui est votre adversaire ». Confirmez cette mise en garde par écrit.

2. Employez la même méthode pour les amis, les parents, les employés ou toute personne qui se présente aux réunions ou aux consultations, faites les adaptations nécessaires, au regard des faits.
3. La plus grande prudence s'impose à l'égard des sommes versées ou des documents produits par des parties non représentées par un avocat. Ces personnes vous tiennent souvent pour une sorte de dépositaire légal ou de fiduciaire. En fait, bien des gens attribuent des propriétés magiques aux comptes en fiducie d'un avocat, sans comprendre que le bénéficiaire est (uniquement) le client de l'avocat. Chaque fois que cette attitude se manifeste, il faut réagir. Soyez prudent lorsque vous dites à une personne non représentée par un avocat ce que vous comptez faire avec l'argent ou les documents; on pourrait en conclure que vous avez fait des promesses, pris des engagements.
4. Faites attention si l'on vous demande d'expliquer à des parties adverses (non représentées par un avocat) la nature ou le sens d'un document qu'elles doivent signer ou accepter. Car si vous dites simplement que le document revêt la « forme habituelle » ou qu'il s'agit « simplement d'une hypothèque pour garantir le solde », cela risque fort de ne pas correspondre strictement à la réalité.
5. Dans l'un ou l'autre des cas suivants :
 - a) vous refusez d'occuper pour un client éventuel;
 - b) vous cessez d'occuper pour un client;
 - c) on vous consulte, sans jamais vous donner un mandat définitif;

il vous faut consigner et confirmer le fait avec soin, en signalant à ce “client” toute échéance probable ou les risques que pose l'inaction, à votre avis.

Le cas décrit en c) est un piège terrible, car il arrive très souvent que des personnes vous consultent puis laissent l'affaire dans un état nébuleux. Elles disent « Je vais y penser et je vous ferai part de ma décision », surtout si vous demandez une provision, ou si elles pensent pouvoir résoudre le problème d'une autre façon, à moindres frais. Ou encore, elles n'ont pas apporté leurs documents et promettent de vous les envoyer. Lorsqu'elles consultent un autre avocat, il est souvent trop tard pour faire quoi que ce soit, et elles risquent d'avoir oublié votre mise en garde à propos des échéances. D'ailleurs... avez-vous fait une mise en garde?

6. Si vous recevez des documents qui ne semblent reliés à aucun de vos clients ou de vos dossiers, tentez d'identifier l'expéditeur et de connaître l'objet du document. Peut-être y a-t-il un malentendu? N'aurait-on pas oublié de vous mentionner une tâche à accomplir? Cela se produit plus souvent que vous l'imaginez.

K. UNIFORMISEZ LA PRÉSENTATION MATÉRIELLE DES DOSSIERS

Lorsqu'on reproche une faute professionnelle à un avocat, le dossier, la plupart du temps, n'est pas complet, ne donne pas tous les renseignements; il est presque toujours en désordre et dans bien des

cas, deux avocats différents s'en sont occupés, en supposant que l'autre avait pris telle ou telle mesure. Votre mémoire est bien moins bonne que vous ne le pensez et certains dossiers traînent beaucoup plus que vous ne l'aviez prévu. Par ailleurs, la maladie, les vacances ou une urgence peuvent forcer un autre avocat à intervenir. Voilà pourquoi les mesures suivantes s'imposent :

1. Consignez absolument tout ce qui se passe dans le dossier. Voir la section A, ci-dessus.
2. Faites en sorte que tous les dossiers dans votre cabinet aient la même présentation matérielle.
3. Classez le contenu du dossier dans un certain ordre (par exemple, dans l'ordre chronologique), puis attachez les documents.
4. Laissez tous les documents dans le dossier, pas sur votre bureau, ni dans la chemise de votre secrétaire intitulée « À classer lorsque je n'ai absolument plus de travail ».
5. Placez bien en vue sur le dossier les listes à jour de choses à faire et de points à vérifier (par exemple, sur le dessus du dossier, ou à l'endos de la couverture). Voir la section C, ci-dessus.

L. EXPLIQUEZ QUELLES SONT VOS LIMITES

(Voir également la section H)

Si un client vous poursuit sans motifs sérieux, c'est que ses attentes étaient trop grandes. Cela veut habituellement dire que vous n'avez rien fait pour dissiper ses attentes et la plupart du temps que vous y avez contribué d'une quelconque manière. Presque toujours, le client ne sait pas à quoi s'en tenir : il se raccrochera à la moindre observation de votre part, faite sans trop y penser. Que pouvez-vous faire à cet égard?

1. Évitez de faire des estimations déraisonnables. Ne dites pas sur un ton léger que tout sera réglé d'ici quelques semaines, si dans la moyenne cela prend plus de temps et si de surcroît vous êtes occupé. Expliquez à votre client que des problèmes imprévus peuvent se présenter dans tout dossier.
2. Ne faites pas de promesses que vous risquez de ne pas être en mesure de tenir. Il y a bien peu de choses que l'on puisse garantir d'une façon absolue dans la pratique du droit.
3. Si des problèmes surviennent, informez-en le client sans tarder, en lui expliquant les conséquences probables dans des termes clairs et simples. Ne vous précipitez pas pour essayer de régler les difficultés avant que le client en ait connaissance, comme si c'était de votre faute et même si c'est de votre faute!
4. Prenez tout votre temps lorsqu'il vous faut donner une opinion sur des questions ne relevant pas du droit, par exemple sur les façons de placer une somme d'argent ou le juste prix pour un terrain. Si vous devez absolument le faire, précisez qu'il ne s'agit pas d'une question de droit et que vous n'en savez pas nécessairement plus que votre client.
5. Expliquez à votre client les limites de l'opinion que vous lui donnez, particulièrement la distinction entre les décisions commerciales et les décisions juridiques. Vous pouvez lui donner des conseils, quant aux conséquences probables de telle ou telle action et choisir les

mesures les plus susceptibles de permettre d'arriver au but souhaité. Mais vous ne pouvez pas déterminer les buts, ni décider à quel point votre client souhaite prendre des risques. Certains clients aiment bien le faire, d'autres pas du tout (ou encore n'osent pas). Or, la plupart des décisions dans la vie supposent des compromis de types divers notamment des compromis sur les objectifs. Votre client, et lui seul, peut prendre de telles décisions. Votre rôle consiste à expliquer les possibilités et les risques.

6. De même, expliquez à votre client les incidences probables quant à votre avis ou votre opinion dans le cas où l'un des faits qui ont été présumés s'avérerait soit inexact, soit difficile à établir. En effet, certains types de faits sont notoirement difficiles à établir ou peu probables en soi, mais cela n'est pas évident pour un profane.

M. SURVEILLEZ LE PERSONNEL DE SOUTIEN

1. Des malentendus sont possibles lorsqu'en quittant précipitamment le bureau pour vous rendre au Palais de Justice ou aller jouer au tennis, vous donnez des directives à votre personnel de soutien. On risque d'oublier vos méthodes habituelles, ou de les modifier. Il vaut souvent mieux donner ses directives par écrit. Des directives verbales sont facilement oubliées, le « Faites ce que je fais, pas ce que je dis » risque de l'emporter. Par ailleurs, les nouveaux employés qui ont à choisir entre plusieurs façons de faire choisiront la moins bonne.
2. Il arrive souvent que des employés compétents et consciencieux (secrétaires, techniciens en droit) exécutent des tâches qui vont au-delà de leurs capacités, pour faire preuve d'initiative, pour vous épargner du travail ou parce que vous êtes débordé. Vous devez vous assurer alors que ce travail est effectué sous la surveillance d'un avocat et vérifié. Chose encore plus importante, il faut donner des directives au personnel.
3. Relisez les documents importants, en vérifiant particulièrement les sommes d'argent ainsi que les descriptions juridiques et les noms. Ne laissez en aucun cas un document sortir de votre bureau (ou être signé) sans qu'un avocat ne l'ait vu.
4. Veillez à ce que votre personnel sache toujours où vous joindre en cas d'urgence.
5. Vérifiez le travail effectué par le personnel du Palais de Justice. Il arrive qu'on rejette des documents sans raison ou encore qu'on fasse une erreur de classement. Assurez-vous que les documents transmis aux fins de production reviennent avec les mentions requises.

N. FAITES ATTENTION AUX CLAUSES DE FIDUCIE, AUX ENGAGEMENTS, ETC.

1. Marquez-les clairement lorsque vous les recevez, et marquez ou joignez-y les documents envoyés en fiducie.
2. Faites des notes bien en vue sur le dossier (à l'endos de la couverture de la chemise, par exemple) au sujet des clauses de fiducie, des engagements ou des cessions.
3. Si vous recevez des clauses de fiducie qui vous occasionneront vraisemblablement des difficultés, opposez-vous sur-le-champ et faites-les modifier, ou renvoyez les documents. Par exemple, une clause qui vous oblige à surveiller ou à garantir à l'avenir la conduite de votre client ou l'exécution de ses obligations, ou des clauses qui manquent de clarté.

O. SIGNATURE DE TÉMOINS

Le fait d'être témoin à la signature d'une personne qui vous est inconnue peut constituer une faute. Si vous signez alors un affidavit confirmant la signature, il s'agit d'un parjure et sans doute aussi d'une faute sur le plan de la déontologie.

C'est pourquoi vous devez **toujours** demander au signataire de vous présenter une pièce d'identité, si ce n'est pas quelqu'un que vous connaissez bien. **Personne** ne s'en offusquera : nous vivons à une époque où il faut constamment s'identifier et pour le commun des mortels signer un document juridique est une chose encore plus importante que l'encaissement d'un chèque dans un magasin à rayons. Seuls les avocats ont une attitude cavalière à l'égard des documents juridiques. Si vous demandez systématiquement une pièce d'identité, vous serez en mesure de témoigner que vous ne manquez jamais à cette formalité, sans vous rappeler le document dont il sera question en l'occurrence.

P. LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR

Évitez de siéger au conseil d'administration de la société de votre client. Ne signez pas les documents requis pour la constitution en société, car cela ferait de vous un administrateur provisoire ce qui revient au même.

POURQUOI?

1. Un administrateur a de nombreuses obligations à remplir prudence, diligence, gestion – dont vous ne serez certainement pas en mesure de vous acquitter.
2. Comment pourrez-vous alors conclure une entente avec la société au sujet de vos honoraires et de vos services?
3. Dans certaines provinces, vous risquez d'être considéré comme personnellement responsable des retenues à la source et des salaires impayés. Par ailleurs, vous risquez dans bien des cas d'être tenu au paiement des impôts, sous le régime de la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Toute société peut un jour éprouver des difficultés financières.
4. Votre assureur (assurance responsabilité professionnelle) pourrait estimer que l'assurance ne s'applique pas aux actes que vous faites pour la société, même s'il s'agit d'un travail d'avocat et même si vous n'êtes devenu administrateur que pour rendre service à votre client.

Q. TENEZ-VOUS AU COURANT

Surveillez les modifications apportées aux textes législatifs. Abonnez-vous à au moins un recueil de jurisprudence. Mettez sur pied un système pour que les avocats et le personnel de votre cabinet soient informés des modifications importantes aux lois, à la procédure, ainsi que des écueils à éviter.

ENTREVUES

A. OBSERVATIONS GÉNÉRALES

Si le client se trouve dans votre bureau, ce n'est pas par plaisir.

Il s'y trouve pour une seule raison : il a un problème.

C'est un gros problème.

C'est un problème spécial.

Il est inquiet.

Le client est obligé d'« aller voir un avocat », il est embarrassé, désorienté, peut-être éprouve-t-il du ressentiment.

Essayez de vous en souvenir lorsque vous tentez de cerner le problème pendant l'entrevue.

B. L'ÉLÉMENT HUMAIN DANS L'ENTREVUE

1. Introduction

À la faculté de droit, nous apprenons à discerner dans un ensemble de faits, ceux qui ont véritablement une portée juridique. Mais dans la pratique, nous constatons très vite que ce n'est pas ainsi que les clients racontent leur histoire – et nous avons tendance à penser que tout le travail de l'entrevue consiste à les amener à en arriver sans tarder à l'essentiel. Or, des déceptions nous attendent : souvent, les clients ne sont pas d'une franchise totale avec leur propre avocat, ou du moins paraissent changer d'idée d'une façon tout à fait déconcertante. Cette attitude découle peut-être de certains éléments – humains davantage que juridiques – dont nous ne pensons pas à tenir compte à l'étape de l'entrevue. Nous devrions apprendre à reconnaître ces éléments, à les prendre en considération et même à en tirer parti.

2. Où et quand doit avoir lieu l'entrevue

a) Observations préliminaires

Nous savons tous que c'est peine perdue de donner des conseils à un client qui est bouleversé ou malade et une entrevue ayant lieu dans de telles circonstances est vouée à l'échec. Mais il nous vient rarement à l'esprit que les mêmes obstacles mentaux risquent d'être présents à un moindre degré dans bien d'autres cas et qu'il est possible de créer un environnement propre à améliorer la qualité de l'entrevue.

b) Le lieu

Il vaut parfois mieux que l'entrevue se passe ailleurs qu'à votre bureau, en particulier si le client est très jeune, s'il est malade ou si le monde des affaires ne lui est pas familier. Quand ce n'est pas possible – ou pas souhaitable – vous devriez à tout le moins tenter de comprendre ce qu'il peut ressentir en arrivant dans votre bureau. Faites l'expérience : essayez, en arrivant de l'extérieur, d'entrer en vous mettant dans la peau d'un client. Demandez à un ami, à un parent de faire la même chose. Puis, à la lumière de ces observations, efforcez-vous dans la mesure du possible de modifier les choses qui risquent de susciter les sentiments suivants chez un grand nombre de clients potentiels :

- (i) Crainte d'être entendu par des tiers ou d'être observé (manque d'intimité).
- (ii) Impression que vous demandez des honoraires trop élevés ou que vous n'êtes pas sympathique (ameublement somptueux).
- (iii) Impression que vous êtes trop occupé (interruptions téléphoniques, grosses piles de dossiers).
- (iv) Doutes sur votre efficacité (interruptions téléphoniques, grosses piles de dossiers).
- (v) Doutes sur votre compétence (bureaux miteux).

S'il s'agit d'éléments indépendants de votre volonté, essayez au moins de déterminer quels clients risquent d'éprouver de tels sentiments, afin de pouvoir vous efforcer de les rassurer au début de l'entrevue.

c) Vos manières

Il importe que votre client s'exprime librement et en toute franchise, qu'il soit raisonnablement calme et qu'il ait confiance dans ce que vous dites, dans vos conseils. Vous devez donc, par vos manières, favoriser cet état d'esprit chez lui. Vous devez être amical, courtois, légèrement sympathique, sobre et réagir juste quand il faut. Voici de mauvaises habitudes à éviter :

- (i) Couper la parole à vos clients.
- (ii) Essayer de procéder à un contre-interrogatoire (lors de la première entrevue).
- (iii) Dire aux clients ce qu'ils veulent obtenir avant qu'ils aient eu la possibilité de le dire eux-mêmes.
- (iv) Critiquer leur conduite.
- (v) Manifester une quelconque désapprobation à l'égard de leur personne ou de ce qu'ils vous racontent.
- (vi) Réagir comme si ce qu'ils vous racontent était particulièrement honteux.
- (vii) Employer des termes que certains clients risquent de ne pas comprendre.

En fait, il vous faudra peut-être donner des explications sur le secret professionnel aux clients qui n'ont pas l'habitude de consulter un avocat ou qui semblent se méfier de vous : ce qu'ils vous diront restera secret et il est nécessaire que l'on vous raconte tous les faits, sans tenter de les présenter sous un jour favorable. Votre attitude à cet égard doit être adaptée au client qui se trouve devant vous. Peut-être ses propos vous semblent-ils dans une large mesure non pertinents, mais ils vous fourniront certainement des indices quant à son état d'esprit, à son attitude. En outre, les clients pensent que tout ce qu'ils vous disent est important et effectivement certains détails sont susceptibles de l'être davantage qu'il ne paraît à première vue, soit par rapport aux faits eux-mêmes, soit en raison des déductions qu'ils permettent de faire au sujet de l'état d'esprit du client à l'égard du problème qui l'amène à vous consulter.

En résumé, essayez de vous mettre à la place du client. Demandez vous comment il vous perçoit, quelle est son attitude générale face à la vie et devant le problème précis qui l'amène dans votre bureau. Tentez de deviner ce qui est susceptible de l'empêcher de parler d'une manière franche et ouverte et essayez de supprimer les éventuels obstacles.

d) Obstacles à la franchise

Bien des raisons peuvent amener un client ou un client potentiel à hésiter à s'exprimer devant vous en toute franchise et ouvertement. En voici quelques-unes, qui sont courantes :

(i) Sentiment de honte

Souvent, le client pense que les faits qu'il doit raconter le feront – directement ou indirectement – passer pour une personne stupide, imprudente, exaltée ou lubrique. Ou encore, il hésitera à vous dire que ses motifs ne sont pas désintéressés, qu'ils ne sont pas purement pécuniaires. À moins de s'être trouvé soi-même dans de telles situations, il est difficile de savoir quelle peut être la force de ces sentiments, à quel point ils sont fréquents.

(ii) Stratégie de dissimulation

Pour de nombreux clients, la meilleure façon de garder un secret est de ne le confier à personne, pas même à son avocat. Ils pensent que si vous savez qu'ils sont coupables ou responsables, vous cesserez de vous intéresser à leur cas, vous révélez les faits à autrui ou encore vous les défendrez d'une manière moins efficace. Cette attitude est d'autant plus dangereuse qu'il s'agit d'une demi-vérité et dans bien des cas des explications s'imposent.

(iii) Timidité

Vous êtes sans doute capable, non sans hésitations, de parler de vos problèmes à vos proches ou à vos meilleurs amis; mais êtes-vous capable de le faire avec de purs étrangers, surtout s'ils paraissent riches, instruits, puissants et s'ils manifestent une certaine désapprobation à l'égard de ce que vous leur racontez? Si vous venez de faire, par négligence, une grosse gaffe dans un dossier, comment réagirez-vous s'il vous faut aller à Toronto ou à New-York pour expliquer les faits à un avocat réputé? Surtout si cet avocat est du sexe opposé, qu'il y a une grande différence d'âge entre vous deux, que sa personnalité est le contraire de la vôtre? Cela vous donne une idée de ce que vos clients peuvent ressentir dans bien des cas.

(iv) Idées préconçues sur le rôle de l'avocat et du client

Bien rares sont les clients qui ont une idée exacte du rôle de l'avocat et du client, qui savent où se situe la ligne de démarcation. C'est le cas de nombreux gens d'affaires qui ont pourtant recours aux services de professionnels du droit depuis plusieurs années. Bon nombre de vos clients pensent sans doute que vous êtes le patron, que c'est vous qui décidez ce qu'il y a lieu de faire, de quoi il faut parler. D'autres pensent exactement le contraire. Or, aucun de ces points de vue ne correspond vraiment à la réalité; l'avocat et le client doivent tout deux discuter de ces questions. Mais il s'avère souvent très

difficile de déceler de telles idées préconçues, surtout parce que dans une large mesure elles échappent à l'ordre affectif et peuvent se manifester autant chez des clients intelligents et très posés que chez des clients ignorants et énervés.

(v) Sujets douloureux

Il peut être très désagréable de se rappeler certains faits qui n'ont pourtant rien de déshonorant, d'y penser, et a fortiori d'en parler. Si vous en doutez, demandez-vous s'il n'y a pas des dossiers (ou des problèmes personnels) auxquels vous n'aimez pas penser et que vous avez tendance à remettre à plus tard.

(vi) Ignorance

Les avocats tiennent à connaître tous les faits pertinents, mais souvent le client ne sait pas distinguer ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. Par exemple, beaucoup se présentent à l'entrevue sans avoir apporté leurs documents, leur correspondance. Ou encore, le client vous dira que l'accident s'est produit il y a plus de deux ans, sans préciser qu'il s'est trouvé en situation d'incapacité juridique dans l'intervalle, ou que le défendeur potentiel a été absent du pays pendant un bon moment.

(vii) Distraction

Beaucoup d'avocats sont incapables de se pencher sur plus d'un problème à la fois, dans un même dossier. Ainsi, ils mettront six mois à régler successivement six problèmes, plutôt que de s'en occuper simultanément pendant le même mois. Les clients ont le même défaut. Une chose qui nous inquiète beaucoup a tendance à nous faire oublier les soucis moins importants. Donc, la personne qui fait l'objet d'une poursuite ne pense pas nécessairement à tenter elle-même une action contre autrui avant que la menace immédiate qui pèse sur elle ne se soit dissipée.

(viii) Combinaisons d'obstacles

La présence d'un seul des obstacles qui viennent d'être énumérés peut déjà constituer un problème épineux. Mais lorsque plusieurs d'entre eux se dressent en même temps, leur effet combiné peut s'avérer tout à fait redoutable. Sans compter qu'il est souvent très ardu de débrouiller des idées ou des sentiments entremêlés.

3. Les objectifs de l'entrevue

Ils sont plus nombreux qu'on pourrait le croire de prime abord. Dans le cas d'une première entrevue, il convient sans doute de mentionner les objectifs suivants :

- a) Donner au client l'occasion de vous rencontrer et de décider s'il peut vous faire confiance et retenir vos services.
- b) Vous permettre de voir si vous pouvez représenter ce client.
- c) Déterminer en gros la nature du problème.
- d) Établir les faits qui, de l'avis du client **et** de l'avocat, sont pertinents.
- e) Savoir quels sont les objectifs du client et les évaluer.

- f) Déterminer la totalité des solutions envisageables de la part du client **et** de l'avocat.
- g) Les évaluer.
- h) Retenir les services de l'avocat et établir le mandat.
- i) Déterminer quelles sont les tâches que l'avocat et le client doivent effectuer.
- j) Faciliter les communications futures entre l'avocat et le client.
- k) Dire au client à quoi il peut s'attendre à l'avenir : mesures prises, délais, communications, silences.

La plupart de ces objectifs se passent de commentaires, bien que l'on ne pense pas toujours à certains d'entre eux. Vous ne croyez peut-être pas que l'entrevue répond à tous ces objectifs, mais votre client, lui, le pense. Il s'agit là d'attentes raisonnables et il ne doit pas être déçu à ce chapitre.

Des précisions s'imposent toutefois au sujet de l'alinéa 3e). Il est impossible de savoir en quoi consiste une tâche (et, a fortiori, de l'exécuter) si l'on n'en comprend pas les objectifs, ou s'ils sont flous ou contradictoires. Pourtant, bien des poursuites et bien des négociations, voire des opérations commerciales, sont caractérisées par des objectifs flous ou contradictoires. Ne présumez pas que vous savez ce que le client souhaite : demandez-lui. Peut-être ne veut-il pas d'argent, mais seulement des excuses. Si son premier choix est hors d'atteinte, renseignez-vous sur son second choix. La vie, en effet, c'est la science des seconds (ou des troisièmes) choix. De plus, chose encore plus importante, tenez pour acquis que la réponse obtenue n'est pas nécessairement la réponse définitive :

- a) Que ce soit par timidité, à cause d'un sentiment de honte ou par désir de vous plaire, les clients hésitent parfois à exprimer les véritables objectifs qu'ils poursuivent.
- b) Les clients ne sont pas toujours eux-mêmes conscients de leurs véritables objectifs. Quand ils disent : « Ce n'est pas une question d'argent, c'est pour le principe », cela peut signifier plusieurs choses différentes, peut-être pensent-ils en réalité : « Je veux lui arracher jusqu'au dernier sou, à ce pourri! »
- c) Les objectifs du client risquent de changer lorsque les choses se seront calmées ou que d'autres intérêts auront commencé à faire surface. Le temps arrange bien les choses. Les lenteurs du système judiciaire ont sans doute plus d'effets bénéfiques qu'on serait porté à le penser.
- d) L'opinion que vous donnez à vos clients (ou celle qu'ils reçoivent d'un travailleur social, d'un psychologue ou d'un comptable agréé) est susceptible d'influer sur leurs objectifs, que cela soit délibéré ou non.

4. À quoi faut-il porter attention au cours de l'entrevue?

a) Observations de nature générale

Il importe que vous sachiez à qui vous avez affaire : les renseignements que l'on obtient d'une personne ne sont pas forcément exacts et l'on ne connaît pas nécessairement les objectifs qu'elle poursuit. La méthode que vous suivrez pour l'entrevue différera, par exemple, selon que vous avez devant vous un chef de service du crédit ou une personne

abandonnée par son conjoint et les buts de l'entrevue ne seront pas les mêmes. C'est pourquoi tout ce qui peut vous donner des indications sur la personnalité et les sentiments du client est précieux.

b) Pertinence

Pratiquement tout ce que le client dit ou fait pendant l'entrevue présente un certain intérêt, ne serait-ce que parce que cela peut indirectement vous aider à connaître son état d'esprit ou encore son opinion à votre sujet. Mais il faut parfois disposer de beaucoup d'indices avant de tirer des conclusions. La plupart du temps, les motifs qui se cachent derrière les actes des gens sont multiples (voire contradictoires). Vous devez éviter de presser le client, de l'interrompre et de faire quoi que ce soit qui puisse nuire à la manifestation de propos ou de gestes révélateurs. Il vous faudra éventuellement l'encourager à vous faire part de ses sentiments.

c) Appréciation de la véracité des faits exposés par le client

Il est très important, dans la plupart des affaires, d'établir dans quelle mesure les renseignements que l'on vous donne sont dignes de confiance. Chacun d'entre nous a tendance à déformer les faits dont l'incidence affective est forte. Par ailleurs, certaines personnes mentent délibérément et la plupart des gens rapportent d'une façon inexacte les faits qu'ils ne comprennent pas parfaitement. Voici quelques techniques permettant d'apprécier la véracité des faits exposés par le client :

- (i) Posez au client des questions sur des faits que vous pourrez contrôler vous-même par la suite, fût-ce en interrogeant d'autres témoins; cela vous permettra de vous faire une opinion quant à la précision de ses souvenirs.
- (ii) Si cela s'avère nécessaire, procédez à des entrevues séparées avec les membres d'une même famille ou les représentants d'une même société.
- (iii) Encouragez le client à reprendre l'exposé des faits sur lesquels porte le litige. Si les différences entre les versions sont trop nombreuses ou trop rares, ou encore si elles sont trop importantes ou trop anodines, sans doute ne dit-il pas la vérité.
- (iv) Évitez les questions directives, ne faites rien qui puisse être interprété comme une approbation ou une désapprobation, n'orientez d'aucune façon l'exposé des faits.
- (v) Posez, avec toute la subtilité voulue, quelques questions susceptibles de vous permettre de contrôler les renseignements donnés, afin d'être certain que la version du témoin ne comporte pas de contradictions sérieuses ou de faits hautement improbables.

d) Votre personne

La véritable expérience scientifique est l'observation qui n'a aucune influence sur le phénomène observé – mais c'est une chose rare. En effet, l'observateur tout comme l'observation elle-même influent habituellement sur le phénomène, de la même façon que le fait d'ouvrir la porte du four pour voir si le gâteau a levé risque de le faire dégonfler. Vous exercez donc une influence sur vos clients, tout comme ils en exercent une sur vous. Vous ne

pouvez pas – et ne devez pas – l'empêcher, mais vous devez en être conscient et essayer d'en neutraliser les effets, ou d'en tirer parti. Il vous faudra peut-être bien demander à certaines personnes quel type d'impression vous produisez sur les gens, en particulier sur des gens appartenant à d'autres catégories socio-économiques et prendre les mesures qui s'imposent.

5. Techniques de l'entrevue

a) Taisez-vous

Il vous est impossible de présenter votre cause si le juge n'arrête pas de parler, vous pose de manière décousue des questions idiotes sur des points que vous vous apprêtez à aborder ou qui s'avéreront sans pertinence. Or, pour votre client, les questions que vous posez au début de l'entrevue répondent assez bien à cette description. La chose la plus difficile, c'est de ne rien faire – pourtant, c'est exactement l'attitude que vous devez avoir. Contentez-vous de laisser le client raconter son histoire. Il ne faut pas non plus rester de marbre, mais il suffit de quelques hochements de tête, d'un murmure, d'un mot d'encouragement ici et là. Commencez par des questions vagues, pour que le client soit à l'aise et se mette à parler. Cette méthode comporte plusieurs avantages :

- (i) Vous éviterez d'effrayer ou d'ennuyer votre client.
- (ii) Vous saurez davantage à quoi vous en tenir à son sujet.
- (iii) De toute façon, vous ne savez pas quelles questions poser.
- (iv) Dans bien des cas, il est de toute façon impossible d'arrêter le client avant qu'il a retrouvé son sang-froid de lui-même.
- (v) Vous ne savez pas véritablement ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas.

b) Faites preuve de souplesse

Modulez votre attitude selon le client et le problème. Par ailleurs, il vous faudra peut-être changer de méthode lorsque l'entrevue sera un peu plus avancée.

c) Questions de la part du client

L'entrevue n'est pas un contre-interrogatoire. Les clients ont tout à fait le droit de vous poser des questions, mais la plupart du temps ils n'osent pas le faire. Encouragez-les. D'une part, ils pourront ainsi calmer leurs inquiétudes et obtenir de l'information, et d'autre part vous pourrez en savoir un peu plus long sur leur état d'esprit et vous serez en mesure de vérifier s'ils comprennent bien ce que vous leur dites.

d) Prise de notes

Dans quels cas faut-il consigner les propos tenus au cours de l'entrevue? Quelle méthode faut-il utiliser à cet effet? Il s'agit là de questions particulièrement épineuses. Il est essentiel de garder une trace quelconque de l'entrevue, car les clients risquent d'oublier ce qu'ils ont dit et vous ne pourrez certainement pas vous en souvenir. Par ailleurs, il est indispensable que vous vous protégiez contre les clients qui mentent ou modifient leur version des faits.

Par contre, la prise de notes ralentit la libre expression des idées, vous empêche de regarder le client et risque soit d'inhiber celui-ci, soit de l'encourager exagérément. Il n'y a pas de solution idéale; voici pourtant quelques possibilités :

- (i) Se contenter d'écouter, puis coucher sur le papier la teneur de l'entrevue.
- (ii) Enregistrer l'entrevue sur bande magnétique.
- (iii) Demander au client de retourner chez lui et d'exposer les faits par écrit.
- (iv) Griffonner quelques notes pendant l'entrevue, que l'on complétera ensuite.
- (v) Prendre des notes au moyen du dictaphone pendant l'entrevue.

e) Le langage

La compréhension mutuelle entre votre client et vous est primordiale. Les différences touchant la langue maternelle, l'âge, le tempérament ou l'éducation revêtent la plus haute importance. Peu d'avocats ont un vocabulaire que la totalité de leurs clients sont en mesure de comprendre.

Pensez-y : seriez-vous en mesure de vraiment saisir la portée du rapport d'un chirurgien orthopédiste qu'on vous lirait au téléphone? Du moins, en auriez-vous facilement compris le contenu avant de terminer votre secondaire?

Il ne s'agit pas simplement de langue ou de vocabulaire. Vous devez être en mesure de comprendre des attitudes qui sont très différentes des vôtres, même de vous y adapter. Supposons par exemple que vous êtes une femme de 28 ans, moderne, libérée, instruite, urbaine, impatiente, occupée, qui porte des vêtements de prix. Votre client, quant à lui, est un cultivateur immigré de 65 ans, d'origine lituanienne, pas très instruit ni très riche – son épouse menace de le quitter. Supposons en plus que ses vêtements, ses manières, sa façon de parler ne permettent pas facilement de deviner ses origines et son travail – il ressemblerait plutôt, à première vue, à un homme d'affaires typique. Des problèmes sérieux surgiront si vous ne tenez pas compte des différences (réelles et perçues) entre lui et vous.

f) Attention aux omissions

Tout comme l'accent mis sur ce qui ne vous semble pas important peut s'avérer révélateur, les faits passés sous silence par le client sont parfois très significatifs. S'il ne fait aucune mention d'une personne, d'une chose, d'un sentiment dont vous vous attendriez à le voir parler, cela n'est probablement pas anodin; ce pourrait être l'indice d'un sentiment négatif.

g) Prenez garde aux termes employés

L'emploi répété d'une phrase, d'un temps de verbe, d'un nombre, d'un adjectif, d'un genre grammatical est parfois révélateur. Ainsi, l'utilisation du passé ou du futur peut signifier que la situation actuelle n'est pas celle qui est décrite. Parfois, une énumération incomplète implique l'exclusion du reste. Par ailleurs, le client peut employer des expressions ou des termes qui lui sont propres.

h) La communication non verbale

Il existe des ouvrages entiers consacrés à cette question. La plupart d'entre nous sommes en mesure d'interpréter les expressions du visage; mais de nombreux avocats ne s'en donnent pas la peine. Les enfants et les personnes peu instruites sont souvent plus habitués à interpréter de tels signes. Voici quelques indices à surveiller :

- (i) LES YEUX : mouvement oculaire, dilatation des pupilles, clignements, regard fuyant;
- (ii) LA VOIX : volume, timbre, fatigue, voix rauque, voix étouffée;
- (iii) LA POSTURE : angle de la tête, inclination vers l'avant ou l'arrière, tension, relaxation;
- (iv) LES GESTES DIVERS : fait de boire du café, de fumer, de griffonner, de tripoter des objets;
- (v) LES BRAS : sont-ils croisés?
- (vi) LES MAINS : poings serrés, mouvements incessants, mains sur le visage;
- (vii) LES JAMBES ET LES PIEDS
- (viii) LES VÊTEMENTS : indications relatives à l'état d'esprit, à la classe sociale, au bon goût;
- (ix) PÂLEUR, ROUGEURS, TRANSPARATION, TREMBLEMENTS, HOQUET.

Tout cela s'applique également à vous. Si vous êtes fatigué, malade, tendu, débordé ou soucieux, vos clients le sentiront et ils se demanderont s'ils ont fait quelque chose qu'il ne fallait pas.

i) Comment poser les questions

(i) Observation préliminaire

Nous avons déjà fait quelques recommandations à ce sujet; en voici cependant d'autres, plus spécifiques.

(ii) Deux erreurs à éviter

Dans la plupart des cas, il faut orienter l'entrevue avec le plus grand soin pour éviter des écueils. Un silence de marbre risque de décourager ou d'effrayer les clients. En revanche, si votre accueil est trop chaleureux, vos questions trop détaillées, vous risquez de créer de faux espoirs ou d'encourager le client à enjoliver sa version des faits. Du reste, des questions directives suscitent souvent des réponses affirmatives, sans que l'intéressé ait nécessairement compris ce qu'on voulait savoir. Aussi devriez-vous la plupart du temps vous contenter de vagues encouragements et de paroles comme "Continuez" ou "Qu'est-ce qui s'est passé ensuite?". Il est dangereux d'orienter le cours de l'entrevue par des questions très précises : peut-être y a-t-il des faits ou des attitudes qui au départ vous échappent ou que vous ne soupçonnez pas. Les clients et les dossiers ne sont pas tous identiques.

(iii) Le moment venu, préciser les choses

Par contre, vient un moment où il faut préciser les choses, où il faut tenter de clarifier ce qui demeure vague et flou. Une fois que le client a dit ce qu'il avait à dire, que vous avez fait tout ce qui était possible pour l'amener à s'exprimer librement et franchement et que vous avez une idée générale du problème, vous devez l'amener à vous donner des précisions. Il vous faudra obtenir des détails sur certains points. Vous voudrez empêcher le client de répéter encore et encore les mêmes choses ou de raconter des faits dénués de toute pertinence. Cependant, même à cette étape, il faut éviter d'orienter exagérément les propos de la personne qui se trouve devant vous. Il vous faudra inévitablement poser des questions que le tribunal juge recevables quand l'avocat les adresse à son propre client (par exemple : "La porte était-elle ouverte ou fermée à ce moment-là?"), mais ne suggérez pas la réponse si c'est possible (évittez par exemple les questions du type "La porte était nécessairement ouverte, n'est-ce pas, à ce moment-là?". En faisant preuve de trop d'insistance, vous risquez d'inciter les clients à forcer leur mémoire et à tenter de deviner ou de reconstituer certains faits.

Les questions directives sont parfois opportunes, dans la mesure où elles permettent d'obtenir des renseignements que le client n'oserait pas fournir autrement (adultère, malhonnêteté, négligence, faute en général). Il peut s'avérer nécessaire de poser une question légèrement orientée, simplement pour dissiper chez le client l'impression qu'il s'agit de quelque chose de honteux dont il ne convient pas de parler. Vous devrez peut-être demander, par exemple : "À ce moment-là, vous aviez une aventure avec cette personne?" ou encore "Il vous mettait également dans le coup, pour ces paiements illégaux?" Il est improbable que le client acquiesce si votre supposition n'est pas conforme aux faits.

(iv) Faites preuve de tact à propos des questions délicates

Bien souvent, les faits dont le client n'a pas envie de parler ne sont pas directement pertinents au regard de l'affaire. Par exemple, peut-être vous faut-il savoir comment l'accident s'est produit, sans que le client n'ait à vous raconter comment sa fille est morte dans ses bras, des suites de ses blessures. Dans un tel cas, vous pouvez poser des questions sur des faits pertinents mais moins douloureux, en expliquant au client qu'il n'a pas à donner de détails sur des aspects pénibles.

(v) Attendez pour demander au client de tirer des conclusions

Il n'est pas avisé de demander à un client (ou à un témoin), au début de l'entrevue, de tirer une conclusion sur le point de savoir si la conduite de telle personne était raisonnable, si elle connaissait tel fait ou se trouvait dans un tel état d'esprit, ou si les facultés de telle personne étaient affaiblies par la consommation de drogues ou d'alcool. En effet, vous risquez d'obtenir une réponse irréfléchie, hâtive, fondée sur un sentiment de honte, une prudence excessive ou quelque autre sentiment. Aussi, cette réponse, une fois obtenue est susceptible de fausser tout le contenu de l'entrevue surtout quant aux faits directement concernés. Il peut être préférable d'y aller progressivement, surtout si l'on pense que le client (ou le témoin) devra avouer une chose qui est honteuse, qui a une forte charge émotionnelle ou qui influe fortement sur les chances d'avoir gain de cause.

6. Autres utilisations des techniques d'entrevue

Il a été question jusqu'ici d'entrevues avec des clients ou des clients potentiels. Mais l'utilité des techniques exposées ne se limite pas aux rencontres entre l'avocat et son client. Bon nombre des suggestions pourraient s'avérer utiles dans les situations suivantes :

- a) entrevue avec des témoins;
- b) entrevue avec des candidats à un poste;
- c) interrogatoire préalable de la partie adverse;
- d) interrogatoire principale lors du procès;
- e) contre-interrogatoire de témoins.

REGISTRES DES PRESCRIPTIONS ET SYSTÈMES DE RAPPEL

Afin d'exploiter leur cabinet avec efficacité, il est essentiel que les avocats et les avocates tiennent des registres où tout ce qu'ils doivent faire sera systématiquement inscrit. En effet, les pressions, le volume du travail et la quantité de détails à se rappeler ne leur permettent tout simplement pas de s'en remettre à leur seule mémoire, si bonne soit elle. Ceux qui tentent de procéder ainsi pour respecter leurs engagements, non seulement se chargent d'un fardeau inutile, mais s'exposent inutilement à des poursuites pour faute professionnelle. Par ailleurs, les avocats étant responsables des affaires importantes d'autrui, les gens s'attendent à ce qu'ils s'acquittent de leurs devoirs de manière adéquate et efficace. C'est pourquoi un système de rappel bien organisé offre de nombreux avantages :

1. Il permet d'éviter l'oubli de dates importantes comme les prescriptions et les pertes financières que de tels oublis peuvent occasionner aux avocats et à leurs clients.
2. Il favorise l'efficacité du travail au bureau, le rend plus méthodique, d'où :
 - a) une augmentation de la productivité des avocats et, par le fait même, une augmentation des revenus;
 - b) l'amélioration des relations entre avocats et clients.
3. Il permet aux avocats de disposer de suffisamment de temps pour la préparation adéquate de leurs dossiers, en attirant à l'avance leur attention sur ceux-ci.
4. Il permet de ne garder dans son bureau que les dossiers qui requièrent une attention immédiate, tous les autres peuvent être rangés dans les classeurs. Comme le système de rappel garantit la sortie des dossiers à la date appropriée, les avocats n'ont pas à s'inquiéter d'oublier quelque chose simplement parce qu'un dossier n'est pas sous leurs yeux. Il leur sera donc plus facile d'établir une liste des priorités puisqu'ils n'auront qu'à organiser, par ordre d'importance, les tâches devant être accomplies ce jour-là. En outre, cette politique simplifie le repérage des dossiers et a l'avantage d'être psychologiquement bénéfique, car on connaît exactement la charge de travail pour la journée. Il est également utile de se rappeler qu'il faut donner aux clients une impression d'efficacité et que celle-ci se dégage autant de l'apparence du bureau que du travail accompli. Un bureau encombré de piles de dossiers ne contribuera pas à la réalisation de cet objectif.
5. Il élimine la pression et l'inquiétude qu'entraîne inévitablement le fait de vouloir tout garder en mémoire. On pourra ainsi réserver son énergie et sa concentration pour des tâches plus importantes.
6. Il permet aux avocats de fixer à tel ou tel jour l'accomplissement de certaines tâches tout en étant certains que, grâce au système, leur attention sera attirée sur celles-ci le temps venu.
7. Il permet de vérifier à tout moment quelle est la charge de travail pour une journée donnée et, partant, facilite la planification d'engagements futurs et de vacances.
8. Il permet d'établir une liste des priorités et d'organiser son travail en conséquence.
9. Il fait gagner un temps précieux.

Il faut retenir que ce n'est pas tant le type de système de rappel utilisé qui est important, que le fait d'en implanter un, quel qu'il soit. Il vaut mieux avoir un système inefficace que de ne pas en avoir du tout. Par ailleurs, le principal élément qui devrait vous guider dans le choix d'un système est la possibilité de l'adapter aux besoins particuliers de votre cabinet avec un minimum de frais et sans avoir à trop modifier les systèmes existants. Dans certains cas, l'essai de quelques-uns des systèmes possibles sera peut-être nécessaire pour déterminer celui qui vous convient le mieux. Vous pourriez aussi tenter de voir les solutions retenues par d'autres cabinets ou encore en parler avec des consoeurs et des confrères. Même si vous n'optez pas exactement pour un système identique au leur, il est peut-être possible de l'adapter à vos besoins avec un minimum de modifications.

Ce système doit vous convenir parfaitement car c'est vous qui devez vivre avec. Toutefois, comme il est dans la nature humaine de résister aux changements, le meilleur moyen d'évaluer un système consiste sans doute à le mettre à l'essai pendant un certain temps. Si, au bout de cette période, vous n'êtes toujours pas satisfait, essayez-en un autre.

Jusqu'ici, nous n'avons pas différencié les systèmes de rappel conçus pour les dates importantes, comme les registres de prescriptions et ceux utilisés pour les dates que nous désignerons simplement « système de rappel ». On reconnaît généralement que cette différenciation s'impose et qu'un système de rappel distinct doit être mis sur pied exclusivement pour surveiller l'expiration des délais de prescription. C'est pourquoi nous traiterons de ces deux questions séparément.

I. LES REGISTRES DE PRESCRIPTIONS

Un registre des prescriptions est essentiel dans tous les cabinets. En effet, une grande partie des poursuites engagées contre des avocats viennent car ils ont laissé expirer des délais de prescription. En plus d'être coûteuses, ces erreurs peuvent nuire à la réputation professionnelle. Vu l'importance de ces échéances, on estime en général que ce registre doit être tenu séparément de tous les autres systèmes de rappel. Certains avocats sont néanmoins d'avis que d'autres types d'échéances sont également assez importants pour être inscrits dans le registre des prescriptions, notamment les délais d'appel, les dates limites pour exercer un droit d'option, les signatures de transactions immobilières, les dates limites pour la prochaine étape dans le cadre d'une action, le renouvellement d'une hypothèque mobilière, d'un contrat de vente conditionnelle ou d'une ordonnance d'exécution, etc. Il existe plusieurs types de registres des prescriptions, dont certains sont plus complexes que d'autres. Au moment de choisir un système, les caractéristiques suivantes devraient être recherchées :

1. Dans tout système, la première étape doit consister en une vérification systématique de tous les nouveaux dossiers pour déterminer s'ils comportent un délai de prescription. Si c'est le cas, le jour exact de l'échéance de ce délai doit être immédiatement calculé et consigné dans le registre.
2. Il faut immédiatement inscrire sur la chemise du dossier une mention bien visible informant quiconque manipule le dossier de la date de prescription.
3. Le registre doit être tenu par une personne responsable, préférablement une secrétaire principale.
4. Le système doit être centralisé afin de garantir l'uniformité de la méthode suivie.
5. Le système doit être conçu de façon à ce que l'on soit averti suffisamment à l'avance pour pouvoir faire le nécessaire.

6. Les rappels doivent continuer à des intervalles adéquats jusqu'à ce qu'un geste concret mette fin à l'utilisation du système pour le dossier. La signature de l'avocat responsable du dossier est une des méthodes conseillées.
7. Il doit y avoir une méthode uniforme suivant laquelle l'information est inscrite et l'avocat est informé de l'imminence de la date de prescription (des formules peuvent être conçues à cette fin).
8. On doit mettre en place deux systèmes totalement distincts, afin d'être en mesure de déceler une éventuelle erreur dans l'un d'eux. Il y a habituellement un système central et un tenu par chacun des avocats.

Voici quatre systèmes parmi les plus répandus :

a) La reliure à anneaux ou l'agenda

Il s'agit d'une reliure à anneaux contenant une feuille pour chaque jour de l'année. D'autres feuilles peuvent être ajoutées pour les années ultérieures (sans qu'il y en ait une pour chaque jour). Lorsque la personne responsable du registre est avisée de l'existence d'un délai de prescription, elle consigne cette information de même que les coordonnées du dossier à la page correspondant à la date de la prescription. Elle note ensuite ces renseignements à une page correspondant à une date suffisamment antérieure à celle de la prescription, puis à des intervalles réguliers entre les deux.

Un agenda de grand format, s'il comporte l'espace nécessaire pour y faire toutes les inscriptions requises, peut également servir à cette fin.

b) Le fichier

Il s'agit d'un fichier muni de douze onglets de classement pour les mois de l'année et de deux séries d'onglets pour les jours, numérotés de 1 à 31. Quand la personne responsable du registre est avisée d'un délai de prescription, elle prépare une fiche en y indiquant les coordonnées du dossier et la date de prescription. Cette fiche est ensuite placée derrière les onglets du mois et du jour appropriés. Une deuxième fiche (préférentiellement d'une autre couleur) contenant les mêmes informations est également remplie. On la classe dans le fichier, à une date suffisamment antérieure à celle de l'expiration du délai de prescription. Après ce rappel, la fiche est reclassée dans le fichier à une date ultérieure, et ainsi de suite, de façon qu'il y ait des rappels périodiques, jusqu'à ce que la personne responsable du registre soit informée que le nécessaire a été fait. La même fiche est utilisée chaque fois que le dossier est sorti – c'est l'avantage de cette méthode (avec le système de la reliure à anneaux, les coordonnées du dossier et la date de prescription doivent être réinscrites à chaque page de rappel). Par contre, comme les fiches risquent d'être mal classées, le système du fichier comporte un plus grand risque d'erreurs.

c) L'agenda

L'avocate ou l'avocat indique simplement le nom du dossier et la date de prescription à la page appropriée de son agenda. Des rappels inscrits suffisamment à l'avance garantissent que le dossier ressortira périodiquement et qu'on aura tout le temps voulu pour faire le nécessaire avant la date fatidique. Comme mesure de protection, on peut demander à la

secrétaire d'inscrire des rappels identiques dans son agenda à elle. L'inconvénient de ce système, c'est qu'on utilise le même agenda à la fois pour les dates de prescription et pour les rendez-vous ainsi que les échéances moins importantes. Certains estiment généralement que par sa nature même, ce système risque de ne pas être appliqué de la manière la plus rigoureuse.

d) L'ordinateur

L'ordinateur, se prête bien à la surveillance des délais de prescription. Il est toutefois conseillé de ne l'employer que comme système complémentaire à un autre, celui du fichier par exemple.

Lorsque la personne responsable du système informatisé (préférentiellement la même que celle qui voit à l'autre système) est informée d'un délai de prescription, elle entre à l'ordinateur les renseignements appropriés, dont la date de prescription et les dates de rappel qui devront s'échelonner à des intervalles adéquats avant l'échéance de la prescription. Comme la préparation d'un rapport quotidien demande beaucoup de temps, un rapport hebdomadaire où sont indiquées toutes les dates pertinentes pour la semaine qui vient est suffisant. Une copie du rapport hebdomadaire est ensuite remise à chacun des avocats concernés.

Après avoir été avisée que le nécessaire a été fait avant l'expiration du délai de prescription, la personne responsable du système informatisé peut alors effacer toute information relative à ce dossier inscrite à l'ordinateur.

II LES SYSTÈMES DE RAPPEL

(ou échéanciers, systèmes de suivis de dossier, aide-mémoire, etc.)

Plusieurs types de systèmes de rappel sont utilisés. Certains sont d'une grande simplicité tandis que d'autres sont très complexes. Ici non plus, il n'y a pas de solution idéale. C'est pourquoi il faut choisir le système qui répond le mieux à nos besoins particuliers. Le plus important, c'est d'appliquer avec la plus grande rigueur le système retenu, afin que son utilisation devienne quotidienne, tant chez les avocats que chez leur secrétaire. De plus, comme le système est en fait un aide-mémoire, il devrait être fréquemment évalué et adapté à l'évolution constante des exigences inhérentes à la pratique du droit.

En plus d'un système de rappel, on peut recourir à d'autres moyens pour éviter l'oubli d'échéances importantes ou de tâches à accomplir. Voici quelques exemples :

1. Une personne du bureau devrait être chargée d'obtenir et de consulter, d'une manière périodique, les rôles des différentes juridictions (référés, procès, appels, etc.). Les causes qui y figurent devraient être immédiatement signalées à l'avocat ou l'avocate au dossier. Cette responsabilité est habituellement confiée à des stagiaires ou à des avocats débutants.
2. La vérification périodique de tous les dossiers contenus dans les classeurs est une excellente habitude à prendre. On s'assure ainsi qu'aucun dossier n'a été oublié par suite d'une erreur dans le système de rappel.
3. Avant d'être fermés, les dossiers devraient également faire l'objet d'un examen raisonnablement attentif, qui permettra de vérifier si tout ce qui devait être fait l'a bien été. Cette tâche devrait préférentiellement être effectuée par l'avocat ou l'avocate chargé du dos-

sier. Dès qu'un dossier est terminé, il devrait d'abord être vérifié, puis fermé et classé. En effet, il est déjà bien assez difficile de suivre tous les dossiers ouverts sans de surcroît les voir entremêlés aux dossiers inactifs.

Les avocats soucieux d'efficacité seront constamment à l'affût d'éventuelles améliorations à apporter aux méthodes suivies au sein du cabinet. Ils chercheront les moyens d'augmenter la qualité de même que la quantité du travail, ce qui profitera autant à leurs clients qu'à eux-mêmes.

Voici une brève description des systèmes de rappel les plus utilisés :

a) Les notes au dossier

Il s'agit d'indiquer dans le dossier ce qu'on attend ou ce qu'on devra faire. La plupart des questions qui requièrent un suivi sont déjà décrites dans la correspondance; l'ajout d'une note n'est donc pas nécessaire dans ce cas. Toutefois, si l'on craint d'oublier ce qui doit être fait, on peut simplement le noter sur la dernière lettre reçue ou sur un bout de papier fixé sur le dossier.

Lorsqu'il y a un grand nombre de choses à se rappeler, on peut joindre au dossier une note dactylographiée. Chacun des éléments est ensuite biffé au fur et à mesure que le travail est fait. Les avocats doivent donc consulter le dossier pour se souvenir des tâches à accomplir.

Certains dossiers se prêtent très bien à l'utilisation de ces listes de contrôle.

Lorsque les avocats ont terminé leur travail dans un dossier, ils notent sur le dossier de la chemise la date à laquelle il devrait leur être retourné. Leur secrétaire peut alors inscrire le dossier dans son propre agenda, à la date appropriée et chaque jour, les dossiers figurant à l'agenda sont sortis. Une autre méthode consiste à utiliser un fichier comportant douze onglets pour les mois de l'année et deux séries d'onglets pour les jours, numérotés de 1 à 31. Quand un dossier est ouvert, on inscrit sur une fiche le nom et le numéro du dossier. Avant de remettre à leur secrétaire un dossier devant leur être retourné à une date ultérieure, les avocats inscrivent cette date sur le dessus de la chemise. Leur secrétaire doit ensuite noter cette date sur la fiche correspondant au dossier, après quoi elle range le dossier et classe la fiche de rappel à l'endroit approprié dans le fichier. Tous les jours, elle consulte le fichier et sort les dossiers qui y figurent.

b) L'agenda

Selon ce système, les avocats qui ont fini de travailler dans un dossier doivent en inscrire les coordonnées dans leur agenda à la date où il devra leur être retourné. Leur secrétaire peut ensuite remettre le dossier dans le classeur. Pour se remémorer ce qui doit être fait au moment du rappel, les avocats peuvent faire une note à cet effet dans leur agenda ou en laisser une dans le dossier.

La secrétaire doit donc consulter tous les jours l'agenda de l'avocat pour savoir quels dossiers lui remettre. Il s'agit d'un système simple et facile à utiliser. Par contre, il oblige à retranscrire continuellement les coordonnées du dossier, tandis qu'avec le système des notes, la seule inscription requise est celle de la date sur le dessus de la chemise. Il a également le défaut d'encombrer l'agenda qui, selon certains, devrait être réservé principalement aux rendez-vous et aux comparutions devant les tribunaux.

c) Le système de l'échéancier

Avec ce système, les avocats n'ont pas à utiliser les dossiers pour vérifier les rapports. Tout ce qui doit être fait ou nécessite un suivi est indiqué sur une fiche, avec la date pertinente. Au lieu des fiches de carton, certains cabinets utilisent des fiches de papier de même dimension qui, moins épaisses, prennent moins d'espace dans les fichiers.

On se sert d'un fichier muni de douze onglets pour les mois et de deux séries d'onglets pour les jours, numérotés de 1 à 31. La secrétaire doit placer la fiche derrière les onglets du jour et du mois appropriés. Pour éviter que le fichier ne soit trop volumineux, la secrétaire ne sépare en jours qu'un ou deux mois à la fois. Tous les matins, elle retire les fiches classées pour la journée et les remet à l'avocat, qui peut alors lui demander d'apporter les dossiers dont il a besoin ce jour-là. Dans certains cas, l'avocat pourra même, sans avoir vu le dossier, être en mesure de lui donner immédiatement des directives.

Une variante du système d'échéancier consiste à utiliser des copies supplémentaires de la correspondance et à les classer dans des chemises portant la date de chacun des jours du mois. Les copies des lettres sont retirées au fil des jours pour rappeler aux avocats ce qui doit être fait. Dans ce cas, on tient aussi un échéancier à fiches pour les choses auxquelles on s'est engagé verbalement.

d) Le système de gestion centralisé

De façon générale, ce type de système est plus complexe et plus sophistiqué. En effet, il remplit non seulement les fonctions de registre des prescriptions et de système de rappel, mais il fournit également le mécanisme nécessaire à la communication et à la circulation du travail dans tout le cabinet. Il s'agit d'un système centralisé comprenant un certain nombre de systèmes intégrés qui, ensemble, permettent de gérer à peu près tous les aspects de l'activité d'un cabinet d'avocats. À cause de sa nature générale, ce système doit être conçu spécifiquement pour répondre aux besoins particuliers de chaque cabinet. Vu son fonctionnement relativement complexe, il est plus difficile à implanter et plus coûteux à exploiter. Par contre, il présente des avantages, quant à l'efficacité de la gestion et de la planification, que tout cabinet, peu importe sa taille, gagnera à l'utiliser.