

C'est l'aspect le plus délicat de notre métier. Comment traduire des événements de la vie – familiale, commerciale, professionnelle, quotidienne – en concepts juridiques, en catégories de droit existantes ? Comment transformer une parole foisonnante, qui correspond au ressenti du client, en des qualifications juridiques abstraites ? Et aussi, comment sélectionner les arguments qui nous paraissent pouvoir être utilement présentés au juge ?

Car l'avocat est un filtre. Un double filtre, d'ailleurs. D'une part, il a pour mission de sélectionner, parmi toutes les informations qu'il reçoit de son client, celles qui sont susceptibles de constituer des arguments utiles dans une négociation ou un contentieux. D'autre part, il doit être en mesure de les formuler de telle façon qu'ils puissent être compris par le juge. La parole est ici essentielle : tant que je n'ai pas parfaitement compris la situation, parfois technique, de mon client, je ne peux l'expliquer au juge.

Lors de la rencontre avec le client, j'explique tout cela : la nécessité de sélectionner les arguments, de les formuler de façon intelligible. Le client a parfois du mal à le comprendre, et voudrait que l'on explique tout, avec ses mots à lui, au juge. C'est là que joue l'autorité de l'avocat. Lutter contre la tentation naturelle de dire au client ce qu'il a envie d'entendre. Faire comprendre que l'on est mieux à même que le client de définir ce qui est susceptible de servir ses intérêts, d'une part parce qu'on détient une compétence particulière et d'autre part parce qu'on dispose du recul nécessaire (c'est en raison de la nécessité absolue de ce recul que les avocats, sauf très rares exceptions, ne se défendent pas eux-mêmes lorsqu'ils ont affaire à la justice, mais s'attachent les services d'un confrère). Et pour autant arriver à ce que le client ait le sentiment d'avoir été entendu.

Bien évidemment, ces discussions sont plus aisées lorsque la réunion regroupe des professionnels, qui ont l'habitude de dépassionner les litiges.

Mais en tout état de cause, lorsque je mène la réunion, je commence toujours par un petit préambule. Si le client m'a été adressé par un confrère ou un autre client, je m'enquiers de la façon dont il connaît cette personne. Si le dossier est en cours, je fais un point sur la procédure. Puis je rappelle l'objet de la réunion (s'agit-il d'une première réunion de simple présentation d'un dossier, ou devons-nous parler d'un ou de plusieurs points précis, travaillons-nous sur un document qui a été circulaire ?). Enfin, je m'efforce de commencer par écouter ce que l'on est venu me dire avant de donner des pistes de solution qui seront ensuite approfondies.

Au cours de la réunion, je veille à ce que la parole de personne ne soit lésée, à ce que tout le monde à un moment ou un autre puisse s'exprimer, même brièvement. Souvent un confrère peut venir avec un collaborateur, et je trouverais très humiliant qu'il reparte sans avoir ouvert la bouche. Je fais donc en sorte que la parole soit fluide, qu'elle circule naturellement et que chacun reparte avec ce qu'il est venu chercher.

### Animer une réunion

Dans la vie professionnelle, la réunion est un moment inévitable. Cela peut être très productif, cela peut aussi être un calvaire. À tel point que pour lutter contre les réunions qui s'enlisent, les entreprises font désormais souvent des réunions lors desquelles les participants restent debout. C'est assurément un encouragement à l'efficacité !

Comment, donc, réussir une réunion ?

D'abord, bien sélectionner les participants. Ne convier que les personnes qui sont vraiment intéressées par le sujet. D'expérience, au-delà de cinq-six, la réunion va laisser de côté des personnes qui feront tapisserie. On ne convie pas quelqu'un à une réunion comme on le met en copie d'un mail. La réunion suppose de consacrer du temps à un sujet, il faut que le tour de table soit pertinent.

Ensuite, organiser la configuration de la réunion. Vais-je faire une table en U, une table ronde, une table rectangulaire ? Et où chacun va-t-il se placer ? Qui celui qui préside aura-t-il physiquement dans son champ de vision ? Et face à lui ? Comme dans un dîner, le plan de table est un élément essentiel, un révélateur des rapports de pouvoir.

Au début de la réunion, si les gens ne se connaissent pas, il convient de faire les présentations : qui est qui, qui représente qui, qui se substitue à qui ? Il faut présenter les nouveaux, remercier les gens de leur présence, rappeler l'ordre du jour. Il est très important de spécifier combien de temps la réunion va durer, même approximativement et de définir l'ordre du jour et la méthode qui va être employée. Cela peut donner : « Je vous remercie tous de votre présence. Je vous rappelle que nous sommes réunis pour examiner les différentes propositions de campagne d'affichage pour notre société. Je vais donner la parole à X, qui a piloté ce projet, puis nous pourrons échanger avant de passer au vote. Je vous propose que nous nous disciplinions pour terminer à 16 heures. »

Au fur et à mesure de la réunion, il faut veiller à répartir la parole. Que chacun puisse s'exprimer sans que personne ne monopolise la parole. S'il est nécessaire de couper une personne, le faire poliment mais fermement : « Nous avons tous bien compris le sens de vos explications, merci beaucoup, il faut maintenant que nous puissions avancer. » Si celui qui mène la réunion souhaite privilégier une motion, il a tout intérêt – sans s'impliquer personnellement, ce qui pourrait être compris comme une manœuvre grossière – à commencer et à terminer le tour de table par des personnes qui partagent son avis et qui disposent d'une autorité sur le groupe. Il est dangereux de laisser un opposant prendre la parole en dernier.

Celui qui mène la réunion doit toujours donner lui-même la parole, et ne pas se laisser dépasser par les débats. Il doit montrer qu'il maîtrise la discussion et la fait avancer, par des formules du type : « Sur la question du coût, je note que les observations portent essentiellement sur [...]. Je voudrais maintenant que nous évoquions la question des délais. » Puis *in fine* : « Je vous remercie pour cet échange de vue très complet, je crois que chacun est maintenant éclairé, et que nous pouvons passer au vote. »

Enfin, une fois l'ordre du jour achevé, indiquer que le procès-verbal de la réunion sera transmis dans tel délai, que chacun peut faire des observations à son propos dans tel délai, et le cas échéant que la prochaine réunion du même groupe aura lieu tel jour, avec tel ordre du jour.

Si vous ne menez pas la réunion, mais que vous y participez, la stratégie est un peu différente. Il faut avant tout définir votre objectif. Êtes-vous là pour vous opposer par principe – auquel cas il faudra saisir toutes opportunités de perturber l'ordonnancement des choses, quitte à prendre la parole de façon intempestive –, pour faire des contrepropositions – auquel cas il faut élaborer les termes de celles-ci à l'avance pour pouvoir fournir une proposition