



DU BLOG IUSTORIA

L'avocat comme illusionniste : magie, thérapie ou PR — ce dont le client a réellement besoin

Les clients viennent voir un avocat avec des problèmes auxquels le droit ne répond pas. Au lieu d'un thérapeute, d'un médiateur, d'un spécialiste de la communication de crise ou d'un coach de conflit, ils embauchent un avocat — qui tente de faire de la magie. Une vulgarisation dense de ce que disent la thérapie juridique, Edgar Schein, Russell Ackoff et la communication de crise moderne sur ce rôle de frontière.

MGR. JAN VYTRÍSAL

25/4/2026 · 19 min de lecture

Un client est arrivé avec un dossier épais et une phrase devenue classique : « Je veux que vous le détruisiez. » À la deuxième heure d'entretien, il était clair qu'une solution juridique allait *régler* l'affaire, mais pas répondre à ce dont le client avait besoin. Ce dont il avait besoin, c'était de réhabiliter publiquement son nom (problème de PR), de cesser de souffrir d'insomnie et d'oppression thoracique (problème de santé/psychologique), et de convaincre son co-actionnaire qu'il « n'avait pas perdu pied » et avait une stratégie pour le litige (problème relationnel/communicationnel). Trois problèmes qui ressemblent à du droit, mais auxquels **le droit ne sait pas répondre**. Et l'avocat précédent, qui avait conduit l'affaire trois ans, ne lui avait jamais dit : « Cette couche est hors de portée de mon métier. Allez chercher de l'aide ailleurs. »

Ce scénario n'est pas rare. Il est *typique*. Dans notre cabinet, nous le voyons à répétition : les contentieux civils qui s'éternisent le sont souvent à cause de quelque chose qui ne touche au droit qu'à la périphérie. Le litige n'est pas la cause, il est le *symptôme*. Et l'avocat qui ne distingue pas ces deux mots facture au client un traitement que son diagnostic ne prévoit pas.

Cet article traite de cela. Des limites du métier. De quand un avocat est réellement nécessaire, et de quand, derrière sa porte, se cache un problème pour psychothérapeute, communicant de crise, médiateur, coach ou médecin. Et de pourquoi *reconnaître cette limite* est l'une des choses les plus précieuses que peut offrir un bon avocat — et de pourquoi, dans la pratique tchèque, nous le faisons systématiquement trop peu.

Première partie : quand on a un marteau, tout ressemble à un clou

En psychologie de la décision, il existe un concept — le **marteau de Maslow** (souvent cité ainsi : « *if all you have is a hammer, everything looks like a nail* » ; Abraham Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance*, Harper & Row, 1966). Les gens règlent les problèmes avec les outils qu'ils ont — pas avec ceux qui conviendraient le mieux. Un client précipité dans une crise existentielle par un conflit d'affaires ne tient pas seulement le marteau de ses propres compétences. Il tient aussi le marteau *du système* : autour de lui, l'offre dit « voyez un avocat », non « assemblez une équipe pluridisciplinaire ». L'unique doigt que tend cette offre pointe vers mon cabinet.

Et moi — si je suis aux abois, l'agenda creux, ou peu attentif — j'accepte la mission. Je tends une oreille, j'évalue le côté juridique, je rédige une assignation. Le client me paie à l'heure comme si j'étais le seul capable de résoudre la chose. Personne n'a dit à voix haute : *vous savez, seule une partie minoritaire de ce que vous décrivez relève d'un procès*.

Dans la littérature professionnelle, le mouvement contemporain s'appelle le **comprehensive law movement** (panorama : Susan Daicoff, *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*, American Psychological Association, 2004 ; aussi *The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems*, *Scandinavian Studies in Law*, 49, 109–128, 2006). Il rassemble plusieurs sous-disciplines — therapeutic jurisprudence, restorative justice, collaborative law, problem-solving courts, holistic justice — qui partagent une prémisse : **un problème juridique fait d'ordinaire partie d'un problème humain plus large, et qui ne le voit pas peut bien gagner le litige et ne pas sauver le client**.

Cette thèse n'est pas romantique. Elle est *empiriquement étayée*. **Larry Krieger** et **Kennon Sheldon**, dans *What Makes Lawyers Happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success* (*George Washington Law Review*, 83(2), 554–627, 2015), ont étudié le bien-être chez les avocats et trouvé un décalage systémique : ceux qui se concentrent exclusivement sur la victoire et la performance affichent une satisfaction de vie plus basse que ceux qui définissent leur rôle de manière holistique. Et les clients ? La satisfaction client corrèle avec le fait que l'avocat ait traité le problème *entier*, pas seulement sa portion juridique (panorama : **Steven Keeva**, *Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life*, Contemporary Books, 1999).

Deuxième partie : therapeutic jurisprudence et triage

L'assise intellectuelle la plus influente du regard moderne sur les frontières du métier vient de **David Wexler** et **Bruce Winick** dans le projet qu'ils ont nommé **therapeutic jurisprudence** (TJ). Recueil clé : *Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence* (Carolina Academic Press, 1996). Wexler et Winick ne disent pas que l'avocat doit jouer au thérapeute. Ils disent quelque chose de plus important : **toute action juridique a des effets secondaires, thérapeutiques ou anti-thérapeutiques**, et le devoir professionnel est d'en avoir conscience. Un procès peut briser psychiquement un client même quand celui-ci gagne en droit. Inversement, une bonne médiation ou un règlement bien construit peuvent soigner, même quand ils valent économiquement moins que ce que le tribunal aurait pu accorder.

En pratique, cela appelle un *triage* — terme emprunté à la médecine d'urgence, popularisé par **Atul Gawande** dans *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009). Le triage est la différenciation rapide des patients (ici clients et de leurs problèmes) par priorité et selon *quel professionnel* convient à ce problème. En médecine : celui-ci en chirurgie, celui-là en neurologie, l'autre en psychiatrie. En droit, le triage devrait dire : ceci est pour un avocat, cela pour un médiateur, autre pour une agence de PR, autre encore pour un psychothérapeute. Et l'avocat de première ligne — point de contact — devrait être capable de la faire.

Couche	Symptôme typique	Le bon professionnel
Juridique	« Il a violé le contrat, ne paie pas, empêche l'exécution. »	Avocat.
Procédurale / forensique	« J'ai besoin d'une expertise, d'un audit, d'une due diligence. »	Expert, auditeur, spécialiste forensique.
Négociation	« Nous nous opposons, mais un accord est en vue. »	Médiateur, négociateur, parfois avocat formé à cela.
Relationnelle	« On ne peut plus se parler, mais il faut continuer à fonctionner ensemble. »	Médiateur, thérapeute familial/de couple, coach de conflit.
Réputation / PR	« La presse en parle, les clients s'en vont, le climat tourne. »	PR de crise, conseil en communication.
Psychologique	« Je ne dors plus, j'ai la poitrine serrée, je ne peux plus travailler. »	Psychothérapeute, psychiatre, médecin.
Identitaire	« C'est ma valeur, je la défends. » (peu importe le coût rationnel)	Coach, thérapeute, mentor ; parfois accompagnement spirituel.
Existentielle	« Que vais-je faire maintenant ? Qui suis-je sans cette entreprise ? »	Thérapeute, coach, supervision ; rarement l'avocat d'abord.

Le client arrive d'ordinaire avec *un mélange* de ces couches, souvent sans bien voir où se trouve le cœur. L'avocat de première ligne a deux tâches : (a) saisir quelles couches sont actives ; (b) lui dire — *avant* le démarrage de la facturation — quelle couche il sait traiter et quelle non.

Ce n'est pas confortable économiquement. La portion du budget que l'avocat « renvoie » à un autre professionnel est du chiffre qu'il ne fait pas. Mais **un client à qui l'avocat dit « cette partie est plutôt pour un psychothérapeute que pour moi » revient. Et amène d'autres clients.** À long terme, la confiance est plus rentable que l'opportunisme.

Le client qui repart d'un avocat avec le sentiment d'avoir été **holistiquement** évalué — y compris quand l'avocat l'a redirigé — entretient un rapport tout autre au métier que le client qui a payé deux ans pour résoudre une chose que l'avocat ne pouvait pas résoudre. Le premier diffuse une bonne réputation. Le second diffuse le silence — ou pire.

Troisième partie : Edgar Schein et trois types d'aide

L'un des auteurs les moins connus mais des plus profonds de la théorie moderne de l'aide professionnelle est **Edgar Schein**, longtemps professeur au MIT. Dans *Process Consultation Revisited* (Addison-Wesley, 1999) et surtout *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help* (Berrett-Koehler, 2009), Schein distingue **trois archétypes d'aide professionnelle** :

1. **Expert model** — le professionnel sait ce dont le client a besoin et le lui livre. Rôle classique de l'avocat : « apportez-moi le dossier, je rédige l'assignation. » Marche bien pour des problèmes bien définis où le client sait précisément ce qu'il lui faut.
2. **Doctor model** — le professionnel diagnostique et prescrit. Le client vient avec des symptômes, le professionnel détermine ce qu'est vraiment l'affaire et propose l'intervention. Rôle bien plus précieux en droit, puisque la plupart des clients arrivent avec une description symptomatique, non diagnostique.
3. **Process consultation model** — le professionnel aide le client à *comprendre et résoudre son propre problème*. Il n'intervient pas avec des prescriptions toutes faites, mais conduit le client dans un processus de découverte. Pour Schein, c'est le rôle le plus exigeant et le plus important dans les services professionnels.

Dans notre cabinet, nous essayons de reconnaître quand l'expert mode est exactement ce dont le client a besoin, quand le doctor mode lui serait plus utile, et quand, plus rarement, le process consultation s'impose. Le client arrive typiquement avec un contour vague (« j'ai un problème avec mon associé »), et un basculement immédiat dans l'assignation (« d'accord, je rédige une mise en demeure ») saute la différenciation que la triage doit opérer. Ce n'est pas un défaut de l'expert mode — c'est la valeur sous-estimée de ce que la triage tranche avant le travail.

Schein, dans *Helping*, a un passage acéré qu'il vaut la peine de citer (librement) : « *Quand vous aidez quelqu'un dont vous n'avez pas pris le temps de comprendre le problème, vous ne l'aidez pas vraiment. Vous vous aidez vous-même à vous sentir utile.* » Cette phrase est inconfortable pour le métier, parce qu'elle résonne : combien d'argent et d'années de clients sacrifie-t-on pour que l'avocat soit utile à *sa façon*, plutôt que pour traiter le vrai problème ?

Quatrième partie : Russell Ackoff et le piège du mauvais problème

Autre grand auteur de la même leçon — **Russell Ackoff**, l'un des fondateurs de l'operations research moderne et de la pensée systémique. Sa formule légendaire : « *The righter we do the wrong thing, the wronger we become.* » (Ackoff, *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, John Wiley & Sons, 1974). En clair : mieux on résout le mauvais problème, plus on fait de dégâts.

Ackoff a développé cela dans des conférences rassemblées à titre posthume dans *Russell Ackoff and the Advent of Systems Thinking* (in : *Systems Research and Behavioral Science*, 27, 2010). Quatre façons d'aborder un problème :

- **Absolution** — faire comme s'il n'existait pas, le laisser s'évaporer.
- **Resolution** — le résoudre suffisamment pour qu'il cesse de faire mal.
- **Solution** — le résoudre optimalement.
- **Dissolution** — le *dissoudre* — changer le contexte pour que le problème cesse d'exister.

En pratique, on n'offre d'ordinaire que résolution et solution — *résoudre* le litige. Or souvent la bonne réponse est dissolution : changer la structure d'où naît le litige. Séparer la société dont les associés n'ont plus rien à faire ensemble. Modifier le cadre contractuel dans lequel le conflit est intégré. Restructurer une entreprise familiale pour que trois générations ne partagent plus une seule assemblée. Ce ne sont pas des « solutions juridiques » au sens étroit — ce sont des **solutions architecturales**, conçues par l'avocat avec l'économiste, le fiscaliste, le thérapeute, parfois même le conjoint du client.

Et puis il y a l'absolution — la décision délibérée *de laisser le problème*. Une intervention sous-estimée dans la pratique tchèque. Parfois, le client doit entendre : *cela ne vaut pas la peine d'être poursuivi. Pas parce que vous n'auriez pas raison, mais parce que le pouvoir d'achat de vos années, de votre argent et de votre santé mentale est aujourd'hui supérieur à ne pas regarder qu'à pousser plus loin*. Si vous prononcez cette phrase et que le client l'accepte, vous lui avez économisé cinq ans, un demi-million et Dieu sait combien de nuits blanches. Si vous *ne* la prononcez *pas* parce que vous y perdriez une mission, c'est un problème éthique que chaque avocat doit régler avec lui-même.

Le travail le plus précieux d'un avocat n'est pas celui que vous facturez. C'est celui que vous **ne facturez pas**, parce que vous avez détourné le client d'un litige facturable qui ne l'aurait pas aidé.

Cinquième partie : Howard Zehr et le plan restauratif

Là où le contentieux ne sait pas répondre à la couche que le client porte vraiment — reconnaissance, excuses, récit de réparation —, entrent les concepts de la **restorative justice**. Classique de l'école : **Howard Zehr**, *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice* (Herald Press, 1990 ; éditions augmentées). Zehr soutient que la justice rétributive classique demande : *Qui a enfreint la règle ? Que mérite-t-il ?* La justice restaurative demande autrement : *Qui a été lésé ? De quoi a-t-il besoin ? À qui revient-il de le lui rendre ?*

Dans la tradition continentale, des motifs analogues se retrouvent dans la conception moderne de la médiation (panorama : **Jay Folberg & Alison Taylor**, *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, Jossey-Bass, 1984). En République tchèque, dans le service (peu utilisé) de probation et médiation pénale. Pour le contentieux civil, le plan restauratif compte parce que **dans notre expérience, les litiges où l'on se bat des années portent souvent au cœur un besoin de reconnaissance non assouvi**. Un client qui obtient l'argent mais pas la reconnaissance n'a souvent pas le sentiment d'« avoir tourné la page ». Un client qui obtient la reconnaissance sans l'argent (rare) l'a souvent.

Outil pratique : **la question de la reconnaissance comme partie du brief**. Demander au client « que seriez-vous prêt à accepter à la place, si la partie adverse faisait concrètement *ceci et cela* » — où « ceci et cela » est un *acte non économique* : déclaration écrite, excuses, déclaration commune aux tiers, mention au procès-verbal de la société —, fait souvent émerger un contour de règlement auquel l'argent seul n'aurait jamais conduit.

Dans ma pratique, ce fut l'une des expériences les plus surprenantes. La plupart des litiges où nous avons obtenu un élément « non économique » dans le règlement (excuses, release commun, geste), les clients les ont jugés, des années plus tard, *plus satisfaisants* que des litiges au dénouement « purement » financier supérieur. Et économi-

quement, c'était souvent moins cher — la reconnaissance dans le contexte des affaires a souvent un coût marginalement inférieur à son équivalent en cash pour la partie adverse.

Sixième partie : la communication de crise — quand le problème est PR, pas juridique

Il existe tout un domaine de problèmes où l'avocat ne peut pas grand-chose, mais que les entreprises lui confient quand même : **les crises médiatiques ou réputationnelles**. Là, il faut admettre que la profession n'a pas la formation adéquate.

W. Timothy Coombs dans *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding* (Sage, 1999/2014) et ses travaux ultérieurs a formulé la **Situational Crisis Communication Theory (SCCT)**. Idée centrale : le type de crise détermine le type de réponse. Si la crise relève du *victim cluster* (l'entreprise est victime — cyberattaque, catastrophe naturelle, négligence d'un fournisseur), expression de compassion, partage d'informations, démonstration de la remédiation marchent. *Accidental cluster* (défaut sans intention — défaut de fabrication, panne technique) : excuses, compensation, processus ouvert de correction. *Preventable cluster* (l'entreprise a violé les règles) : excuses pleines, prise de responsabilité, compensation. Une mauvaise réponse aggrave la crise exponentiellement.

C'est ici que **stratégies juridique et de communication entrent typiquement en collision**. L'avocat tend instinctivement vers les **defensive comms** : ne pas reconnaître la responsabilité, ne pas s'excuser (une excuse peut être utilisée en civil), ne pas livrer plus d'informations que la loi n'exige. En logique *juridique*, cela protège la position procédurale. En logique *réputationnelle*, cela peut être un suicide. En quatre semaines de banalité médiatique, une entreprise peut perdre la moitié de la valeur d'une décennie de marque. **Howard Gardner** dans *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds* (Harvard Business Review Press, 2004) a montré que dans le champ réputationnel, ce sont *la cohérence du récit* et *la rapidité de la première réponse* qui décident, non la précision de la formulation juridique.

Conséquence pour la pratique : **la communication de crise relève du PR de crise**, non de l'avocat. L'avocat a un mandat étroit et précis : faire en sorte que la communication ne reconnaisse pas de faits engageant la responsabilité hors du cadre actuel, et que la formulation ne nuise pas à la position procédurale. Mais **les décisions de ton, de récit, de timing, de canaux et de stratégie de réparation** appartiennent au professionnel de la communication de crise. Si le client n'en a pas sous la main, le rôle de l'avocat est de l'en trouver un — non de le remplacer par ses propres compétences.

Un client de longue date a une règle citable : « *Si tu as une crise, dans deux heures trois personnes doivent être dans la pièce : avocat, PR de crise, CFO. Si tu n'en as qu'un, tu as la réponse à une dimension, et la crise t'écrase dans les deux autres.* » Le professionnel capable de l'admettre est plus mûr que celui qui croit pouvoir résoudre la crise seul.

Le client en crise a besoin d'une équipe pluridisciplinaire, pas d'un avocat héroïque. S'il ne peut pas l'assembler seul, le rôle de l'avocat est de l'aider à le faire — non de le remplacer.

Defensive legal comms et defensive PR comms ne se recouvrent pas exactement en pratique. La communication de crise doit être pilotée par un spécialiste, pas par l'avocat ; le rôle de ce dernier reste le cadre juridique étroit. Si le dommage économique transitera principalement par la réputation, et non par l'issue du litige, c'est un signal fort que c'est le PR de crise qui mène — et le droit qui suit.

Septième partie : un principe hippocratique pour avocats et le praticien réflexif de Schön

Le métier médical est discipliné par **primum non nocere** — d'abord ne pas nuire. Le métier d'avocat n'a pas d'équivalent explicite, mais le principe est tout aussi crucial. **Donald Schön**, dans son classique *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (Basic Books, 1983), montre que le professionnel compétent n'est pas celui qui sait le plus, mais celui qui **au moment de décider, réfléchit à ce qu'il fait** — et reconnaît ouvertement les limites de son rôle.

De Schön, quelques points pratiques à formuler explicitement :

- **Savoir ce qu'on ignore.** Le client paie aussi pour que vous puissiez dire : *cela dépasse ma compétence, je connais quelqu'un qui le fait mieux*. Cette phrase est sans concurrent — car la concurrence (qui ne sait pas la dire) finit par lui ramener le client de toute façon, mais après cinq ans de perdus.
- **Diagnostic avant intervention.** Règle médicale : ne pas opérer sans diagnostic. En droit : ne pas rédiger d'assignation avant le triage. L'assignation n'est pas la sortie par défaut. C'est *une* possibilité, qui doit justifier sa préférence sur les autres.
- **Réfléchir aux retombées.** Après chaque acte significatif (assignation, écriture, négociation avec l'adversaire), examiner systématiquement les *effets secondaires* — psychiques, relationnels, réputationnels, économiques. Pas seulement procéduraux.
- **Savoir dire que c'est tout.** Schön et Schein convergent : la probité professionnelle veut souvent qu'on *dise au client qu'on n'a plus rien d'utile à lui offrir*. Moment rare en pratique avocate — mais celui qui construit la confiance comme rien d'autre.

Ajoutons le classique **Carl Rogers** (*On Becoming a Person*, Houghton Mifflin, 1961) qui, en contexte thérapeutique, formula l'*unconditional positive regard* — l'acceptation inconditionnelle du client. En pratique avocate, cela ne signifie pas être d'accord avec tout ce que dit le client. Cela signifie *ne pas le chasser du cabinet sous prétexte que son problème est « trop humain »*. Un client qui arrive avec un litige mi-juridique, mi-psychologique, mi-réputationnel est *normal*. L'avocat qui le congédie d'un « ici on ne fait que du juridique » se prive d'une des principales raisons d'être de son métier.

Huitième partie : le rôle de consigliere — de l'avocat au conseiller de toute une vie

Les images mafieuses sont reçues avec gêne dans le métier, mais elles sont parlantes : la forme la plus haute du rôle d'avocat n'est pas « défenseur dans un litige » mais **consigliere** — *conseiller*. Quelqu'un qui connaît assez bien le client, son entreprise, sa famille et ses faiblesses pour conseiller non seulement quoi faire, mais aussi *quoi ne pas faire* — et quand prendre du temps plutôt que de poursuivre.

Sur ce rôle ont écrit notamment **Mary Ann Glendon** (*A Nation Under Lawyers*, Harvard University Press, 1994), **Anthony Kronman** (*The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*, Harvard University Press, 1993) et — côté pratique — **Steven Keeva** (*Transforming Practices*, 1999). Motif commun : la profession s'est, ces dernières décennies, déplacée du *conseiller* vers le *technicien*, glissement qui l'a appauvrie matériellement — économiquement peut-être pas, humainement assurément.

Revenir au rôle de conseiller ne veut pas dire revenir au XIX^e siècle. Cela veut dire **élever volontairement la couche du travail aujourd'hui sous-évaluée par le marché**, mais dont les clients, une fois qu'ils l'ont, ne veulent plus jamais se passer. *C'est la couche où l'avocat dit « ne faites pas cela » plus souvent que « faites cela »*. La couche où l'on parle de la vie, pas seulement de créances. La couche où le client est aidé à formuler *ce qu'il veut vraiment*, pas seulement *ce qu'il veut du tribunal*.

Si on objecte « cela ne peut pas se faire à l'heure », la réponse est : non, ça ne peut pas. Mais ça peut se faire au **tarif de relation** — en provision annuelle, où le client vous réserve pour un cercle étroit de décisions stratégiques, et la provision se règle *une fois par an* plutôt que trois fois par mois en demi-heures. Le client qui veut cela vous trouvera. Le client qui ne le veut pas ne vous confondra pas avec un atelier à la pièce. **Cette séparation est plus saine pour les deux.**

Neuvième partie : éthique de la triage et limites

Question de bord : un avocat peut-il *recommander* à son client de voir un psychothérapeute ? D'engager un PR de crise ? De réfléchir s'il veut vraiment mener ce litige ? Les règles déontologiques ne l'interdisent nulle part — au contraire, le devoir de loyauté ouvre l'espace (en général **ABA Model Rules of Professional Conduct**, Rule 2.1 : « *In rendering advice, a lawyer may refer not only to law but to other considerations such as moral, economic, social and political factors that may be relevant to the client's situation* »). Les règles tchèques (notamment résolution du Conseil de la ČAK n° 1/1997 et suivantes) ne codifient pas explicitement cette dimension non-juridique, mais ne l'interdisent pas non plus, et elle reste admissible dans l'esprit général de loyauté envers le client.

Deux limites :

1. **L'avocat ne pratique pas une intervention pour laquelle il n'est pas formé.** Recommander un psychothérapeute, oui. *Pratiquer* une thérapie, non. Recommander un PR de crise, oui. *Être* PR de crise — sans formation — est professionnellement douteux. La ligne est simple : *quand vous êtes en expert mode hors de votre expertise*. Si vous franchissez, vous passez la main.

2. **L'avocat ne doit pas exploiter la proximité de sa position.** La relation de conseil donne une connaissance inhabituelle des faiblesses du client. Cette connaissance peut servir son intérêt (et il paie pour cela), ou être retournée contre lui (à ce moment vous cessez d'être avocat au sens professionnel). La ligne est ici éthique et personnelle, pas d'abord procédurale.

Une troisième, souvent oubliée : **l'avocat doit pouvoir s'avouer qu'il n'est pas celui dont le client a besoin.** C'est la part psychologiquement la plus dure du métier. Cela exige une identité professionnelle assise, qui ne tire pas sa valeur du caractère indispensable que lui prête le client. **Edgar Schein** appelle cela dans *Helping giving away the helper role* — la capacité à confier le rôle d'aidant à un autre quand c'est dans l'intérêt du client. Qui ne sait pas le faire maintient le client en dépendance. Qui sait le faire le libère — et le client revient parce qu'il le veut, non parce qu'il y est contraint.

Pour conclure : magies vraies et magies trompeuses

Le client mentionné en ouverture n'a finalement pas porté l'affaire devant le tribunal. Après six mois de travail diagnostique — psychothérapeute pour l'insomnie, PR de crise pour la réputation, médiateur pour la conversation avec son co-actionnaire, avocat pour le cadre juridique étroit —, l'affaire s'est réglée à l'amiable, pour un résultat matériel inférieur à ce que nous aurions plausiblement défendu en justice, mais qui a rendu le client à sa vie. Cinq ans plus tard, il m'a dit que c'était la seule « victoire » de sa vie dont il était fier. La magie qu'a faite l'avocat n'était ni juridique ni la sienne. La magie a été **que l'avocat a refusé d'être seul.**

Voilà la proposition que je formule pour le métier moderne, tel que je le vois : non pas une fabrique technicienne de paragraphes, non pas un faux-semblant illusionniste laissant croire que le droit peut ce qu'il ne peut pas, mais une **pratique disciplinée, consciente, ancrée dans le pluridisciplinaire**, qui sait où est le terrain du droit et où le client doit assembler *une autre équipe de spécialistes pour un autre terrain*. Une profession qui sait dire *non* à des missions hors de sa compétence et qui valorise la couche de son travail aujourd'hui sous-évaluée, mais humainement essentielle.

Le client qui le comprend trouve un conseil capable de cela. Un conseil capable de cela ne manque jamais de travail. Et un barreau qui glisse vers ce modèle bénéficiera d'une autre considération, sociale et économique, que celui qui reste exclusivement dans la pose technicienne.

Lectures connexes : sur **comment décide un juge et ce que veut chacun**, voir la psychologie des parties. Sur **la défaillance de la doctrine de négociation classique face à un adversaire irrationnel**, voir l'article sur la défense asymétrique. L'arrière-plan scientifique de la négociation dans **Les articles du code ne sont qu'un fondement : psychologie et tactique dans le contentieux**. Pour la vue pratique sur **quand y aller et quand non** et **médiation plutôt que tribunal**.

Vous faites face à une affaire où vous sentez que l'avocat est l'un des trois professionnels qu'il vous faut — sans bien voir lesquels ? Dans **notre cabinet**, toute situation un peu complexe commence par un triage — et par des recommandations de spécialistes là où nous savons ne pas pouvoir nous substituer. **Écrivez-nous** avant de décider qu'un avocat suffira.

Pour aller plus loin

- Ackoff, R. L. (1974). *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*. John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T. (1999/2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage.
- Daicoff, S. (2004). *Lawyer, Know Thyself: A Psychological Analysis of Personality Strengths and Weaknesses*. American Psychological Association.
- Daicoff, S. (2006). *The Comprehensive Law Movement: An Emerging Approach to Legal Problems*. Scandinavian Studies in Law, 49, 109–128.
- Folberg, J., & Taylor, A. (1984). *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*. Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2004). *Changing Minds: The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*. Harvard Business Review Press.
- Gawande, A. (2009). *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right*. Metropolitan Books.
- Glendon, M. A. (1994). *A Nation Under Lawyers*. Harvard University Press.
- Keeva, S. (1999). *Transforming Practices: Finding Joy and Satisfaction in the Legal Life*. Contemporary Books.
- Krieger, L. S., & Sheldon, K. M. (2015). *What Makes Lawyers Happy? A Data-Driven Prescription to Redefine Professional Success*. George Washington Law Review, 83(2), 554–627.
- Kronman, A. T. (1993). *The Lost Lawyer: Failing Ideals of the Legal Profession*. Harvard University Press.
- Maslow, A. H. (1966). *The Psychology of Science: A Reconnaissance*. Harper & Row.
- Rogers, C. R. (1961). *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. Basic Books.
- Wexler, D. B., & Winick, B. J. (1996). *Law in a Therapeutic Key: Developments in Therapeutic Jurisprudence*. Carolina Academic Press.
- Zehr, H. (1990). *Changing Lenses: A New Focus for Crime and Justice*. Herald Press.

Cet article est une vulgarisation, non une étude sociologique. Les recommandations sur la triage et la pratique pluridisciplinaire reflètent ma vision du métier et mon expérience ; d'autres confrères peuvent légitimement penser autrement. Les citations sont fidèles aux travaux originaux ; leur application au barreau tchèque est mon interprétation. Les cadres déontologiques mentionnés — ABA Model Rules, code de la ČAK — n'ont pas le même poids formel en République tchèque ; l'ABA est un repère de comparaison, non une source contraignante.

L'avocat comme illusionniste : magie, thérapie ou PR — ce dont le client a réellement besoin

Mgr. Jan Vytřísal · Publié 25/4/2026

<https://www.iustoria.cz/fr/blog/l-avocat-comme-illusionniste-droit-therapie-pr/>

Ce texte est protégé par le droit d'auteur. Le partage du document entier et non modifié est bienvenu ; la reprise d'extraits dans d'autres textes suppose la citation de la source. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.