



## Recrutement des collaborateurs : conseils pour bien recruter



Par

**Dominic Jensen**

Ancien avocat,  
Conseil en  
stratégie des  
cabinets d'avocats,  
Directeur  
scientifique

Un mauvais recrutement peut avoir des effets très dommageables sur tous les aspects de la vie du cabinet. Il faut donc apporter le plus grand soin à tous les recrutements. Il convient d'abord de réfléchir aux besoins précis du cabinet et s'assurer de l'adéquation du futur collaborateur avec ces besoins. S'il n'y a pas de solution miracle pour réussir un recrutement, il existe de nombreux moyens de diminuer les risques d'erreur. Pour réussir ses recrutements, le cabinet doit s'astreindre à une discipline et des procédures précises<sup>1</sup>. Ces dernières doivent être suivies avec la même rigueur pour le recrutement d'un débutant que pour celui d'une personne expérimentée.

### EST-CE LE BON MOMENT DE RECRUTER ?

Plus le cabinet est petit, plus cette question est une source d'angoisse. En effet, l'impact d'un nouveau collaborateur sur le compte d'exploitation du cabinet est significatif. Il en résulte une frilosité chronique des cabinets qui attendent souvent d'être en flux de travail excessivement tendu avant de se résoudre à recruter. Cette approche, même si elle est compréhensible, n'est pas la bonne. Le collaborateur est un investissement avant d'être un coût et le cabinet doit chercher à anticiper ses recrutements plutôt que d'agir de manière réactive et dans l'urgence.

Paradoxalement, c'est toujours le bon moment de recruter. En effet, le collaborateur bien géré doit rapidement permettre aux avocats plus expérimentés du cabinet de libérer du temps. Si le temps ainsi libéré ne peut pas se reporter intégralement en temps facturable d'associé, une partie de celui-ci pourra être

consacrée aux actions de communication et de développement trop souvent reléguées au second plan.

### L'OFFRE ET LA DEMANDE

Le recrutement n'est plus une démarche unilatérale du cabinet qui choisit ses collaborateurs, mais un processus équilibré dans lequel le cabinet doit aussi être choisi. Les bons candidats auront toujours le choix entre plusieurs cabinets. Les candidats à une collaboration connaissent de mieux en mieux l'environnement qu'ils s'approprient à rejoindre. En effet, Internet et les moyens de communication actuels des étudiants font qu'ils échangent de plus en plus leurs informations, commentaires ou impressions sur les cabinets, notamment au cours des stages. Alors que les candidats des années quatre-vingt-dix étaient prêts à de grands sacrifices pour leur carrière et leur cabinet, les cabinets de recrutement constatent que les jeunes avocats du XXI<sup>e</sup> siècle semblent rechercher davantage d'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle<sup>2</sup>. Ces évolutions résident en partie dans le fait que le monde de l'entreprise et celui des avocats se sont rapprochés et que les avocats comparent plus facilement leur sort à celui des salariés des grandes entreprises, notamment sur le plan des horaires et des avantages en nature. L'effet des trente-cinq heures sur la vie des cadres n'a pas été sans incidence.

Le développement des grands cabinets d'affaires a également contribué à faire évoluer le marché du recrutement. En effet, la recherche par ces cabinets de candidats titulaires d'une double formation, ayant une expérience internationale ou une pratique courante de

l'anglais a considérablement fait augmenter les rémunérations. Dans ce contexte, les bons candidats sont très sollicités et se sentent souvent en position de force. En conséquence, un cabinet doit savoir se rendre intéressant et attractif.

### OÙ ET COMMENT TROUVER LES CANDIDATS ?

Alors que beaucoup d'avocats se plaignent du nombre important de jeunes confrères qui arrivent chaque année sur le marché, ces mêmes avocats se plaignent aussi de ne pas parvenir à trouver les collaborateurs qu'ils voudraient.

Pour avoir accès aux candidats dans de bonnes conditions, il faut d'abord se placer près des sources : les écoles et les universités. Un simple appel téléphonique permet de connaître les procédures à suivre ainsi que les dates auxquelles les étudiants doivent effectuer leurs stages. Pour les embauches à l'issue des études, les forums de recrutement, ou *job fairs*, connaissent de plus en plus de succès. Ce sont de grands rassemblements organisés par les écoles ou les universités qui permettent à un même cabinet de faire la connaissance de nombreux candidats en peu de temps et en un même lieu. À l'instar des universités américaines puis des grandes écoles françaises et internationales, certaines facultés de droit et centres de formation des avocats se sont mis à organiser de tels événements. Paris II, Paris I ou encore l'École de formation du barreau (EFB) organisent de tels événements et ce modèle tend à se répandre dans toute la France. Les forums de recrutement sont peu coûteux pour le cabinet qui recrute puisqu'il n'y a aucun intermédiaire à rémunérer. Ils sont efficaces car le cabinet opère une présélection des étudiants qu'il souhaite rencontrer, évitant de perdre du temps avec des candidats qui ne correspondent pas à ses critères. Les étudiants en font autant de leur côté, ce qui permet aux deux parties d'aller à l'essentiel lors d'entretiens qui dépassent rarement une dizaine de minutes. À l'issue du forum, le cabinet convoque les candidats qui ont retenu son attention.

L'annonce de recrutement a également son importance. Qu'elle soit mise en ligne sur le site d'une école ou sur un site privé, elle doit répondre à certains critères. Concernant sa rédaction, l'annonce doit être à la fois simple et précise. Les candidats ont tendance à répondre aux annonces même lorsqu'ils ne cor-

respondent pas exactement au profil demandé. En conséquence, plus l'annonce est précise sur les besoins du cabinet, moins elle générera de candidatures hors sujet.

Dans son annonce, le cabinet ne doit pas hésiter à attirer l'attention en présentant certaines de ses qualités. Faire état d'une « ambiance jeune et dynamique » ou d'« opportunités intéressantes de carrière ou de développement personnel » servira à attirer l'œil des candidats... à condition que ces affirmations soient vraies, évidemment.

Les supports internet sont nombreux mais le plus fréquenté est le site du Village de la justice<sup>3</sup> qui propose à tout moment plusieurs centaines d'annonces concernant le personnel juriste et non juriste des cabinets d'avocats, mais aussi des études de notaire ou des services juridiques d'entreprise. Ce site contient aussi bien des annonces postées directement par les cabinets d'avocats et les candidats que celles publiées par les sociétés de recrutement. Parmi les sites d'annonces d'emploi les plus utilisés par les avocats figure aussi Carrières juridiques<sup>4</sup>. Enfin, compte tenu du prix élevé de leurs prestations, les cabinets de recrutement n'ont vocation à être utilisés que par les cabinets d'une certaine taille lors de recrutements spécifiques de collaborateurs expérimentés ou d'associés latéraux.

### L'ENTRETIEN DE RECRUTEMENT

Pour qu'un entretien avec un candidat soit utile, il faut une méthodologie à la fois systématique et structurée<sup>5</sup>. À défaut, l'entretien n'est plus canalisé et contrôlé par le recruteur et risque de ne pas porter ses fruits. L'entretien peut se dérouler selon le schéma suivant.

Une première phase de l'entretien de recrutement est consacrée à la mise en condition du candidat. L'entretien débutera par une discussion informelle de quelques minutes qui permettra au candidat de se détendre.

Une seconde phase de l'entretien est consacrée aux questions posées au candidat. Le but des questions au cours de l'entretien de recrutement est de faire ressortir ce qui n'est pas écrit dans le *curriculum vitae* (CV). Il est fortement recommandé d'établir une liste-type de questions qui seront posées lors de tous les entretiens du cabinet. Ces questions doivent être ouvertes (auxquelles le candidat ne peut

*Pour qu'un  
entretien avec  
un candidat soit  
utile, il faut une  
méthodologie à la  
fois systématique  
et structurée*

1 V. à ce sujet, Pennington Shannon et Manch, « Recruiting lawyers : how to hire the best talent », ABA Law Practice Management, 2000.

2 Dossier « Recrutement », *Le Monde du droit*, 15 sept. 2008, n° 14.

3 [www.village-justice.com/](http://www.village-justice.com/)  
4 [www.carrieres-juridiques.com](http://www.carrieres-juridiques.com)  
5 V. not. « Hiring techniques to ensure success », Freedman Consulting, Inc., 2005.



*Une troisième phase de l'entretien est consacrée à la présentation du cabinet et à la description du rôle du collaborateur. Cette phase doit être la dernière de l'entretien.*

pas répondre par oui ou par non). Les questions ci-après sont des exemples de questions ouvertes qui peuvent être révélatrices des qualités ou de la personnalité du candidat.

- Quels sont les aspects du métier qui vous attirent ?
- Dans vos expériences jusqu'à présent, quel est l'accomplissement dont vous êtes le plus fier ?
- Racontez une situation dans laquelle vous avez été en désaccord avec votre employeur (maître de stage...) et comment avez-vous géré la situation ?
- Vous est-il arrivé de faire des choses avec lesquelles vous n'étiez pas d'accord ?
- Racontez une situation dans laquelle vous avez été confronté à un client ou un collègue très mécontent.
- Parmi vos expériences jusqu'à maintenant, laquelle vous a le plus plu et pourquoi ?
- Parmi les personnes pour lesquelles vous avez eu l'occasion de travailler, laquelle avez-vous préféré, et pourquoi ?
- Qu'aimez-vous le moins dans le métier d'avocat ?
- Si vous deviez reprendre les études ou vous former davantage, dans quel domaine souhai-teriez-vous le faire ?

Une troisième phase de l'entretien est consacrée à la présentation du cabinet et à la description du rôle du collaborateur. Il est essentiel de présenter le cabinet et de décrire ce que sera le rôle du collaborateur. Cette phase doit être la dernière de l'entretien. En effet, si l'entretien débute par une présentation détaillée du cabinet, le candidat adaptera ses réponses pour que celles-ci collent à l'information qu'il aura reçue au début de l'entretien. La présentation du cabinet est un acte de « vente ». Les bons candidats auront toujours plusieurs propositions et le cabinet doit déployer les efforts nécessaires pour les attirer.

L'entretien a également une vocation de test. Aussi, il ne faut pas hésiter à faire dire au candidat quelques phrases dans les langues annoncées sur le CV. À l'issue de l'entretien, l'avocat qui a conduit celui-ci peut proposer au candidat de subir un test sous la forme d'un commentaire d'arrêt ou d'un cas pratique. Si le candidat réagit négativement, c'est déjà une indication de son manque de motivation, de confiance ou bien des deux. L'avocat qui choisit de proposer ce « test » à un candidat doit rassurer ce dernier. Il doit insister sur le fait qu'il ne s'agit pas d'un contrôle de type scolaire mais simplement d'un moyen supplémentaire pour apprécier ses capacités de raisonnement. Il est aussi possible de réaliser ce

test sur le mode de la conversation. L'avocat décrit une situation et demande au candidat d'y réagir avec ses connaissances juridiques en expliquant les différentes étapes de son raisonnement. Certains candidats pourraient être surpris par une telle démarche encore inhabituelle mais ce ne serait pas une raison pour ne pas l'adopter. Le fait pour un cabinet d'avoir une procédure sélective et rigoureuse est de nature à plaire à la plupart des candidats qui comprendront que ceci les valorise. Enfin, les références qui figurent sur les CV des candidats doivent être vérifiées. Il ne faut donc pas hésiter à demander au candidat les noms et numéros de téléphone auxquels peuvent être jointes les personnes avec lesquelles le candidat a travaillé. Même s'il ne s'agit que de stages ou d'emplois saisonniers dans des domaines sans rapport avec le droit, ces expériences sont des indications précieuses de l'attitude et des capacités du candidat.

### PRIVILÉGIER LES DÉBUTANTS ET CONSTRUIRE LA PYRAMIDE

Si les cabinets sont souvent tentés de s'adjoindre les services de collaborateurs de trois, quatre ou cinq ans d'expérience déjà formés et rentables, ces candidats sont rares et chers. Ils peuvent aussi présenter le désavantage d'être moins fidèles car ils n'auront pas été imprégnés dès leurs débuts de la culture du cabinet. Le cabinet aura donc tout intérêt à s'appliquer à réussir ses recrutements de jeunes collaborateurs débutants pour pouvoir les former et les garder le plus longtemps possible. Au fur et à mesure que ces débutants progressent, le cabinet continuera à se renforcer par le recrutement de nouveaux débutants. Inévitablement, le cabinet ne voudra pas et ne pourra pas garder tous ces collaborateurs. Il retiendra ceux avec lesquels le cabinet aura le plus de chances de se développer de manière pérenne. Ainsi se construira la pyramide d'un cabinet stable et rentable.

Les stages sont le meilleur moyen de recruter les collaborateurs débutants. La possibilité pour un cabinet d'observer et d'évaluer les capacités et le comportement d'un candidat pendant plusieurs semaines ou plusieurs mois n'a pas d'équivalent. Malgré cette évidence, beaucoup de cabinets n'apportent pas le soin nécessaire au recrutement de leurs stagiaires estimant que cette main-d'œuvre quasi gratuite et inexpérimentée ne mérite pas d'attention particulière. D'autres, même s'ils apportent plus de soin à leur recrutement, ne prennent pas le temps de suivre leurs stagiaires quand ils sont au cabinet. En apportant

au recrutement et au suivi du stagiaire le même soin que s'il s'agissait du recrutement d'un collaborateur expérimenté, un cabinet peut recueillir de précieuses informations sur le candidat. Le stagiaire se sentira valorisé par l'attention que lui porte le cabinet, donnera le meilleur de lui-même et sera davantage enclin à accepter une proposition de collaboration si le cabinet décide de lui en faire une. De plus en plus de cabinets ont compris l'intérêt de recruter par le stage et de mettre en place un véritable programme de travail et d'accompagnement des stagiaires.

### LES PROCÉDURES DE RECRUTEMENT AU SEIN DU CABINET

Même lorsqu'un collaborateur est recruté pour travailler dans un domaine précis ou avec un seul associé, il faut que le processus de recrutement soit une démarche collective du cabinet. En effet, les recrutements sont un élément essentiel de la cohésion du cabinet.

La démarche de recrutement doit ainsi être collective à tous les niveaux, à savoir :

- la décision initiale d'engager une démarche de recrutement ;
- la sélection des candidats ;
- la conduite des entretiens ;
- le choix du candidat retenu ;
- les conditions de la collaboration proposée.

Il n'est évidemment pas réaliste d'impliquer tous les avocats dans tous les recrutements. Il faut, en fonction de la taille du cabinet, décider quelles seront les procédures appliquées. L'implication de collaborateurs du cabinet à certaines étapes peut être utile et enrichissante. En effet, il est essentiel que les nouvelles recrues s'intègrent harmonieusement dans l'équipe existante. En faisant participer les collaborateurs aux recrutements, ceux-ci se sentent plus responsables de la bonne intégration des nouvelles recrues. Il faut cependant veiller à ce que les collaborateurs impliqués ne pensent pas avoir un droit de *veto* sur une décision de recrutement. Le cabinet doit déterminer une procédure de recrutement qui soit adaptée à sa taille et son fonctionnement. Cette procédure s'appliquera à tous les recrutements du cabinet.

### LES TROIS « IMPÉRATIFS » DU RECRUTEMENT

Il existe, en matière de recrutement, certaines règles qui ne souffrent aucune exception.

#### Règles de bon accueil du stagiaire

Quand un cabinet recrute des stagiaires dans la perspective que ceux-ci puissent devenir des collaborateurs, il veillera à appliquer les principes suivants aux stages proposés par le cabinet :

- apporter aux entretiens avec les stagiaires le même soin que pour des recrutements de collaborateurs ;
- présenter le stagiaire à tout le cabinet (ou département) lors de son arrivée ;
- pratiquer une durée de stage homogène ;
- répartir les stagiaires sur l'année ;
- organiser un programme qui soit un « parcours du stagiaire » au sein du cabinet ;
- s'assurer que le stagiaire travaille à la fois avec des collaborateurs et des associés ;
- à mi-stage, tenir une réunion d'évaluation avec le stagiaire et recueillir les impressions de tous les avocats ayant travaillé avec le stagiaire en question ;
- donner envie au stagiaire de commencer sa carrière au cabinet et lui faire une proposition de collaboration avant la fin du stage si le cabinet souhaite recruter le candidat

C'est au candidat de se conformer aux procédures du cabinet et non au cabinet de se plier à l'agenda du postulant. Un candidat qui ne se prêterait pas de bonne grâce à une procédure comportant plusieurs entretiens témoignerait d'un manque de motivation vis-à-vis du cabinet.

Un défaut d'un candidat constaté lors de la procédure de recrutement ne se corrige pas par la suite. Si un candidat présente de nombreuses qualités mais également une caractéristique qui pose une difficulté, il ne faut pas le recruter en espérant que le problème se corrigera.

En cas de mauvais recrutement, il ne faut pas laisser une situation se détériorer. Malgré toutes les précautions, le risque d'un mauvais recrutement existe toujours. Il est donc essentiel d'être très présent pour accompagner la nouvelle recrue dans ses premiers pas au cabinet. Cette phase initiale d'observation doit être l'occasion pour les deux parties de valider leur choix. Si des doutes surviennent tôt dans l'esprit du cabinet, il faut en tirer des conclusions rapides et ne pas laisser la situation se détériorer. La période d'essai du nouveau collaborateur devra être utilisée à bon escient. Il sera souhaitable de prendre acte d'un mauvais recrutement en interrompant la période d'essai plutôt que d'attendre que la collaboration soit entamée.