

INTRODUCTION

Mes Chères Conscœurs, Mes Chers Confrères,

Ce manuel, je l'ai pensé pour vous qui êtes à la tête de votre cabinet d'avocats et qui devez gérer des collaborateurs, mais qui n'avez pas été formés au management.

Avocate en droit social depuis 2012, j'ai accompagné bon nombre d'entreprises à se structurer au niveau juridique et RH et j'ai donc été sensibilisée dès le début de ma carrière aux enjeux du recrutement et du management. En outre, ayant un conjoint diplômé d'école de commerce exerçant des fonctions managériales, j'ai pu constater le fossé important entre les pratiques managériales en entreprise d'un côté, et celles d'un cabinet d'avocats de l'autre (même si je sais que tout n'est pas parfait en entreprise, elles sont cependant davantage structurées que les cabinets, ne serait-ce que par l'effet de la loi et des conventions collectives et donc plus réceptives aux enjeux managériaux que les cabinets d'avocats).

Mon expérience en tant qu'avocate collaboratrice au sein de cabinets d'avocats de tailles variées m'a permis de constater que la gestion des ressources humaines était un aspect souvent négligé avec pour conséquence un turnover élevé. Les cabinets manquaient globalement de structuration et d'organisation RH, ce que me confirmaient mes échanges avec des collaborateurs d'autres cabinets (y compris les cabinets en droit social, ce qui est assez ironique, mais ne dit-on pas que les cordonniers sont souvent les plus mal chaussés ?). De même, lorsqu'il m'a été demandé de manager les collaborateurs juniors d'un cabinet ainsi que les stagiaires, je n'ai bénéficié d'aucun accompagnement, que ce soit en matière de formation ou de partage d'expérience

de l'associé, ce qui a été une source de stress et de tension avec les autres membres de l'équipe.

Au-delà de l'organisation et de la structuration RH, j'ai également pu constater l'absence totale de formation ou de sensibilisation au management des cabinets d'avocats et l'absence d'envie de prendre ce sujet à bras-le-corps.

Or, ce désintérêt des cabinets pour le management et la gestion RH entraîne la démotivation et l'incompréhension des équipes, j'en ai moi-même souffert. Alors, j'ai voulu faire partie de la solution. Je me suis donc formée et j'ai validé un Executive MBA en management des ressources humaines. Ce diplôme m'a aidée à approfondir mes connaissances en management, gestion de carrière, techniques de recrutement et structuration RH.

Forte de tout ce savoir que j'avais hâte de mettre en pratique, j'ai lancé mon activité commerciale accessoire (article 111 du RIN¹) de conseil RH et recrutement pour les avocats en 2022, et depuis, j'ai accompagné des cabinets d'avocats en France, mais aussi en Belgique ou à Monaco, dans leur recrutement et leur structuration RH. Au cours de mes missions de chasseuse de têtes, j'ai pu échanger avec des centaines de candidats et ainsi pu identifier avec précision leurs attentes et leurs exigences.

Par conséquent, dans cet ouvrage, j'ai décidé de vous transmettre, mes chers consœurs et confrères, toutes les clés nécessaires à la gestion RH d'un cabinet, en prenant en compte les spécificités de notre profession, et notamment celle des collaborateurs libéraux, afin que vous puissiez adopter une politique stratégique d'optimisation de vos recrutements, de votre management et de la structuration RH de votre cabinet, de manière globale.

Si vous suivez les conseils de ce livre, vous saurez attirer les collaborateurs talentueux au sein de votre cabinet, les retenir et faire partie des cabinets qui n'ont pas de difficultés de recrutement. Non, je ne vous vends pas du rêve, je vous apprendis uniquement à gérer les ressources humaines de votre cabinet et vous aide ainsi à pallier le principal défaut de notre formation initiale.

Je suis convaincue que si les avocats s'emparent des sujets du recrutement et du management avec la même dextérité qu'ils appliquent

1. *Règlement Intérieur National de la profession d'avocat.*

PARTIE 1

**ATTIRER
LES TALENTS**

CHAPITRE 1

LE RECRUTEMENT

Lorsqu'on est avocat, on n'a pas appris à recruter. On n'a pas appris à avoir une réflexion sur sa politique de recrutement ni à bien identifier son besoin et sa cible. On ignore tout du sourcing, des techniques pour donner envie aux candidats de postuler.

Pourtant, ces étapes et techniques sont indispensables pour mener une politique de recrutement efficace et réussie, à l'ère où les candidats attendent davantage d'un cabinet qu'une rémunération et une renommée. Le Village de la Justice et le collectif Les ateliers by design ont mené une enquête auprès des cabinets d'avocats en 2021 qui a révélé que 65 % des cabinets rencontraient des difficultés à trouver des candidats avec le bon niveau de compétences techniques et 60 % avaient des difficultés à attirer les meilleurs profils.

En outre, le sondage réalisé par l'Observatoire national de la profession d'avocat en juin 2020 révèle qu'un collaborateur sur cinq envisage une reconversion professionnelle. La crise du recrutement est bien réelle au sein de notre profession et la « balle » est clairement dans le camp des candidats. L'enquête de 2023 de l'Observatoire national de la profession révèle que 73 % des avocats rencontrent des difficultés à recruter des collaborateurs ou des associés.

Les cabinets d'avocats ont tendance à négliger certaines étapes nécessaires pour qu'un recrutement soit réussi et à ne pas y consacrer suffisamment de temps nécessaire. Pire, ils externalisent parfois cette tâche à des cabinets de chasse de tête qui ne sont pas spécialisés dans le domaine juridique et dont les résultats sont bien souvent décevants.

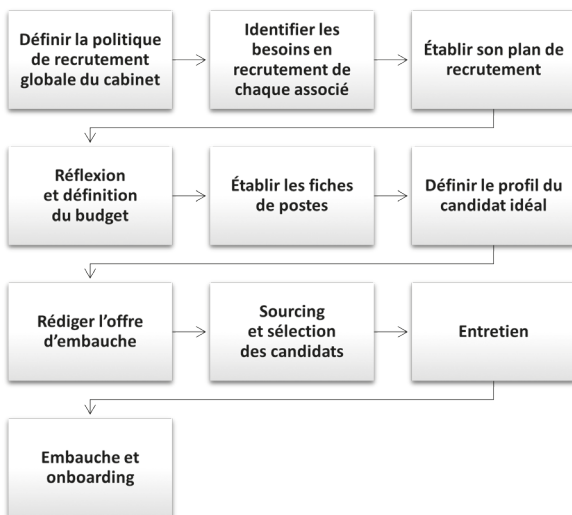
Or, selon Manpower, HR Voice et OpenSourcing, le coût d'un recrutement raté varie entre 30 000 € et 150 000 €, la moyenne étant classiquement fixée aux alentours de 35 000 € à 50 000 € (coûts directs et coûts indirects, qui sont plus difficiles à quantifier). Selon Centric HR², remplacer un employé intermédiaire coûte environ 20 % de son salaire annuel, alors que le remplacement d'un poste de direction peut aller jusqu'à 213 % (dans un cabinet d'avocats, le poste de direction est assimilable à un poste d'avocat conseil ayant une forte ancienneté dans le cabinet ou à un associé).

Les cabinets d'avocats ont donc tout intérêt à mieux recruter.

Recruter efficacement : les étapes du recrutement

Chaque cabinet d'avocats, quelle que soit sa taille, doit apprendre à se structurer et définir des process à suivre, et le recrutement n'échappe pas à cette règle.

Il existe 10 étapes à suivre pour qu'un recrutement soit réussi. Ces 10 étapes sont indispensables, et si leur mise en route peut générer de façon temporaire une charge de travail supplémentaire pour les associés du cabinet, ils en ressortiront gagnants pour l'avenir.



2. <https://centrichr.co.uk/what-is-the-true-cost-of-replacing-an-employee/>

Définir votre politique de recrutement

Les cabinets d'avocats doivent associer la politique de recrutement du cabinet à la stratégie de développement du cabinet. Il convient de définir les besoins de recrutement à court, moyen et long terme. Un plan annuel et pluriannuel doit donc être défini. Pour chaque besoin, chaque projet, il est nécessaire de définir le poste que le collaborateur devra occuper et le profil du collaborateur.

Une politique de recrutement bien conçue définit les processus, les critères et les objectifs liés à l'embauche de nouveaux collaborateurs. Elle commence par l'identification des besoins en personnel, en tenant compte de la charge de travail, des compétences nécessaires et de la culture du cabinet. Ensuite, elle prévoit des procédures pour la rédaction des offres d'emploi, la présélection des candidats, les entretiens et la sélection finale.

En outre, une politique de recrutement complète doit inclure des stratégies de diversification et d'inclusion, ainsi que des mécanismes pour évaluer l'efficacité des recrutements et ajuster la stratégie en conséquence. En établissant une politique de recrutement claire et cohérente, les cabinets d'avocats peuvent non seulement attirer des candidats qualifiés, mais aussi renforcer leur marque « cabinet » et garantir une croissance soutenue.

Politique de recrutement du cabinet/ politique de recrutement des associés

Au vu de la particularité de l'organisation des cabinets, mis à part le cas où le cabinet ne serait composé que d'un seul associé, il est nécessaire d'avoir une approche binaire de cette politique de recrutement :

Il faut établir une politique de recrutement pour chaque associé, avec sa stratégie propre. En effet, l'expérience démontre que les associations où les associés sont appelés à entrer dans un moule unique ont tendance à se dégrader, voire à échouer. Les associés ne sont pas forcément tous au même niveau de leur carrière et il y a des disparités manifestes (âge, situation familiale, séniorité dans la profession, séniorité dans l'association, besoins et envies personnels, matière exercée, etc.). Il est donc nécessaire que chaque associé établisse la politique de recrutement qui lui semble la meilleure pour son département, comme le ferait un service au sein d'une entreprise.