

## L'évaluation des collaborateurs

Par

### ÉVALUATION : UN INCONTOURNABLE OUTIL DE PROGRESSION

**Dominic Jensen**

Le développement de la carrière des collaborateurs est un des facteurs essentiels de la cohésion et de la croissance d'un cabinet d'avocats. Or, la collaboration connaît une période difficile. Les grands cabinets ne peuvent plus offrir les mêmes perspectives d'association qu'il y a vingt ans. Des collaborateurs, frustrés quant à certaines des réalités de leur métier, attaquent leurs employeurs jusque devant les tribunaux, s'estimant privés du caractère "libéral" de leur collaboration<sup>1</sup>. D'autres structures qui pourraient se développer en offrant de vraies perspectives d'avenir à leurs collaborateurs restent figées dans des habitudes de fonctionnement qui finissent par décourager ces jeunes talents. Au premier rang des causes de ces difficultés se trouve l'ampleur du décalage entre les attentes respectives des collaborateurs et des cabinets<sup>2</sup>. Or, beaucoup de ces incompréhensions peuvent être corrigées.

Animé par la volonté d'améliorer les relations entre associés et collaborateurs, le Conseil de l'ordre du barreau de Paris a adopté le 27 novembre 2012 une charte des bonnes pratiques de la collaboration. En abordant des thèmes tels que l'égalité et la diversité ou encore la promotion du bien-être au travail, la charte innove par un langage plus proche de celui des entreprises qui cherchent à promouvoir une image que celui traditionnellement employé par la profession. La charte innove aussi en consacrant son article 5.1 à un entretien annuel devant permettre au collaborateur d'apprécier ses perspectives de développement au sein du cabinet. Sans utiliser le terme d'évaluation, la charte consacre cependant la notion de plan de carrière du collaborateur au sein du cabinet. À la date de son adoption par le conseil de l'Ordre, la charte avait déjà été signée par 64 cabinets.

Quels que soient la taille et le type de structure, les collaborateurs sont stimulés quand ils travaillent dans un environnement qui laisse s'exprimer leur motivation personnelle. Dans ce contexte, les cabinets doivent essayer de faire converger les intérêts des collaborateurs et ceux du cabinet, de témoigner de la reconnaissance aux collaborateurs et de leur proposer un parcours personnel. Élément central d'une politique de gestion des collaborateurs, la procédure d'évaluation se généralise et s'organise dans la profession. Certains pensent encore que la tradition libérale du métier se prête mal à un exercice communément pratiqué dans les sociétés commerciales. L'observation montre que les collaborateurs sont demandeurs de ces procédures si elles s'inscrivent dans une logique de concertation constructive. À raison d'un entretien annuel par collaborateur, la mise en place d'une procédure d'évaluation structurée représente peu de contraintes pour un cabinet.

Une procédure d'évaluation efficace va comporter les éléments suivants :

- l'évaluation écrite par le collaborateur de sa propre progression ;
- l'évaluation écrite du collaborateur par le cabinet (l'associé en charge et/ou d'autres associés) ;
- la fixation d'objectifs devant être atteints d'ici la prochaine évaluation ;
- un entretien d'échanges sur l'ensemble de ces points.

L'évaluation ne doit pas se limiter aux seuls critères du temps facturable ou facturé ou du chiffre d'affaires encaissé. La progression du collaborateur repose sur un ensemble de facteurs devant être suivis dans le cadre de la procédure d'évaluation. Outre les critères de performance objec-

<sup>1</sup> Notamment M<sup>e</sup> T. C. Herbert Smith, note sous Paris, 29 nov. 2011, n<sup>o</sup> 2011/00951.

<sup>2</sup> Enquête sur la collaboration dans le cadre de la campagne du bâtonnat de Christiane Féral-Schuhl et Yvon Martinet.

tifs et aisément quantifiables, la procédure permet d'évaluer les progrès du collaborateur sur le plan de ses relations personnelles avec les clients et avec les membres du cabinet. Elle favorise l'appréciation de tous les aspects de son développement au sein du cabinet et sa contribution à la vie de ce dernier. Les initiatives en matière de formation continue, l'activité de publication ou la participation à des conférences sont autant d'activités qui participent au rayonnement du cabinet et à la carrière du collaborateur.

Les procédures d'évaluation ne sont pas réservées à un certain type de cabinet ou à ceux qui ont un effectif important. Elles peuvent aisément être mises en place chez un avocat individuel qui travaillerait avec un ou deux collaborateurs. L'éva-

luation est l'occasion d'un rendez-vous qui scelle un contrat entre le collaborateur et l'associé. Loin d'être une sanction, elle est l'occasion de propositions ou d'engagements nouveaux. La volonté d'un collaborateur de progresser en anglais peut inciter le cabinet à organiser sur place un cours d'une heure d'anglais par semaine. L'engagement d'un collaborateur d'écrire un article procure au cabinet une occasion de communiquer. Les heures travaillées et le chiffre d'affaires ne sont qu'un élément du dispositif.

Les témoignages que nous avons recueillis sur ce thème nous montrent des approches différentes mais témoignent aussi du même souci de voir le travail des collaborateurs s'inscrire dans une progression cohérente sur la durée.

## Témoignage

### « Faire rédiger le compte-rendu par le collaborateur pour une vision partagée de l'entretien »

entretien avec Julien Cheval  
et Emmanuel Daoud, Cabinet Vigo



**Le cabinet Vigo a été créé en 2009 par Christine Carpentier, Emmanuel Daoud, et Julie Ferrari. Il se compose aujourd'hui de cinq associés et six collaborateurs dont les domaines d'expertises sont le droit pénal, la responsabilité civile, le droit commercial et le droit du sport.**

#### Dalloz Avocats |

*Quelle procédure d'évaluation des collaborateurs avez-vous mise en place ?*

récente. Au début, elle était très informelle. Le suivi des collaborateurs se matérialisait par un entretien individuel, qui se tenait en général une fois par an. Mais cela n'était pas concrétisé, ni dans la procédure, ni dans le calendrier. Puis nous l'avons systématisé, en le positionnant à chaque fin d'année. Le compte-rendu de cet entretien est fait par le collaborateur lui-même ; il retranscrit à la fois sa perception de l'entretien, la manière

**Julien Cheval :** La procédure que nous avons mise en place est toute

dont il a vécu l'année passée, et la façon dont il entend aborder l'année à venir, s'agissant à la fois du développement du champ d'activité du cabinet ou de son champ professionnel, de ses relations avec les associés, et le cas échéant, en termes d'évolution de carrière. Ce que nous souhaitons, en faisant rédiger ce compte-rendu par le collaborateur, c'est que la vision soit réellement partagée, qu'elle ne soit pas déformée. Cette façon de procéder est très satisfaisante, et utile pour suivre l'activité du collaborateur, dresser un bilan au bout d'un an, et faire éventuellement des points d'étape au fil de l'année.

Emmanuel Daoud : Plus un cabinet grandit, plus il est important d'introduire du formalisme. Cela permet entre autres d'objectiver les choses, et la situation des uns par rapport à celle des autres. Cela permet de sécuriser les parcours individuels, de supprimer le plus possible l'arbitraire. Cela ne doit pas, cependant, sacraliser ce moment et figer les situations, comme si rien ne devait se passer entre deux entretiens annuels. Cet entretien ne peut exclure des relations informelles et suivies, au long de l'année.

#### Dalloz Avocats |

*Les entretiens sont-ils centralisés auprès d'un associé, ou vous répartissez-vous les rôles ?*

J.C. : Cet entretien se déroule toujours en binôme, avec deux associés, et pas nécessairement les associés avec lesquels le collaborateur travaille le plus. Cela permet d'avoir une vision plus objective.

E.D. : Cette double évaluation est importante, elle permet de ne pas risquer

d'être aveuglé par sa propre subjectivité. Elle présente également l'intérêt, dans un cabinet en croissance, d'éviter les coteries, et d'empêcher que la connaissance fine d'un associé par un collaborateur, connaissance acquise dans un travail quotidien, ne soit, même de façon inconsciente, utilisée. On casse ainsi une éventuelle relation bilatérale privilégiée.

Dalloz Avocats |

*Fixez-vous des objectifs précis et quantifiés, avez-vous des critères d'évaluation ou des outils de mesures des résultats ?*

facturables et en heures non facturables. Chaque année, un objectif de temps est proposé au collaborateur, fixé en fonction de son expérience bien entendu. Les autres objectifs, comme le développement d'un champ de compétence, ou

J. C. : Les objectifs quantifiables sont des volumes de temps consacrés au cabinet, divisés en heures

l'accroissement de la visibilité du cabinet ne sont évidemment pas mesurables. Ces objectifs sont également fixés de manière à ce que le collaborateur puisse, s'il le souhaite, développer sa clientèle personnelle. E. D. : À ma connaissance, beaucoup de cabinets n'évaluent que les heures facturables par le collaborateur. Ce qui nous singularise en termes d'objectifs chiffrés, c'est que ces objectifs sont mesurés aussi en fonction des heures non facturables, constituées par exemple de la participation à la formation continue, ou d'heures consacrées au développement du cabinet, à l'écriture, ou au développement de sa propre notoriété, si le collaborateur le souhaite. À titre d'exemple, nous avons rédigé l'an dernier avec Julie Ferrari, Bérénice Dinh et Catherine Gambette un ouvrage, « Gérer le risque pénal en entreprise » publié aux Éditions Lamy, ce qui fut un travail considérable. Nos collaboratrices n'ont pour autant pas été pénalisées ; le

temps passé à l'écriture de cet ouvrage a fait partie de ce volume d'heures non facturables. Par ailleurs, nous faisons une différence, dans l'élaboration des objectifs, entre les jeunes collaborateurs et les moins jeunes. À l'égard de ces derniers, nous sommes plus exigeants, l'engagement sur leurs objectifs est apprécié différemment.

Dalloz Avocats |

*À l'occasion de cet entretien annuel, le sujet de la rémunération est-il abordé ?*

J. C. : Chez Vigo, la rétrocession d'honoraires mensuels suit une grille, que

nous avons élaborée, permettant d'augmenter tous les ans la rémunération de manière automatique. Cela est complété par des primes, attribuées le cas échéant, en fonction du travail accompli. ■

*Propos recueillis par M.-E. Charbonnier*

## Témoignage

**« Au sein de chaque équipe, un objectif spécifique peut être fixé par l'associé à son équipe ou à des collaborateurs particulièrement »**

**entretien avec Eric Baroin et Gérard Legrand (Co-Gérants Lamy et Associés, Lyon et Paris)**

**« Lamy et associés » est un cabinet d'avocats basé à Lyon et Paris. Fondé en 1965, il est composé de 70 personnes, dont 16 associés et une vingtaine de collaborateurs. Ses domaines d'interventions sont le droit des affaires en général (droit des sociétés, entreprises en difficulté, concurrence-distribution, banque, etc.). Les associés Eric Baroin et Gérard Legrand ont bien voulu nous exposer quelles étaient les pratiques du cabinet en matière d'évaluation des collaborateurs.**

Dalloz Avocats |

*Quelles sont les procédures en usage dans votre cabinet en matière d'évaluation des collaborateurs ?*

Gérard Legrand : Nous sommes organisés en départe-

tements animés par un ou deux associés avec trois ou quatre collaborateurs, ce qui permet de disposer de petites équipes, assez autonomes. Il y a, de



ce fait, des interactions car les dossiers nous amènent souvent à travailler avec des intervenants de plusieurs départements.

L'évaluation des collaborateurs se fait ainsi à différents niveaux. Tout d'abord au niveau de l'équipe, au sein de laquelle il y a un contact quotidien ou quasi quotidien entre collaborateurs et associés ; il n'y a rien de mieux comme méthode d'évaluation de la qualité du travail ! Une réflexion plus globale est menée ensuite au niveau des associés qui permet d'échanger par rapport aux performances et à l'évolution possible de chaque collaborateur. Le fait de pouvoir être appelé à intervenir avec

des membres d'autres équipes, peut permettre d'avoir un regard différent sur le travail réalisé et de contribuer à l'appréciation que les associés peuvent avoir sur un collaborateur. Il convient de noter que les résultats et performances sont également appréciés au niveau de chaque équipe en général, et que cet élément peut avoir une incidence sur le niveau de la rétrocession qui n'est pas appelée à évoluer de manière automatique, par rapport à une grille ou à une ancienneté. Celle-ci est très souvent complétée en fin d'année, dans des proportions pouvant correspondre ou être supérieures à un mois de rétrocession, en vue de motiver les collaborateurs et de les associer aux performances de la structure.

La proximité est sans doute, de notre point de vue, ce qui caractérise le mieux le mode de fonctionnement du cabinet ; elle fait que les choses peuvent être plus ou moins formalisées au niveau des équipes et des collaborateurs. Chaque associé a toutefois et en règle générale, un échange sur ce point avec ses collaborateurs au moins une fois par an, ce qui donne l'occasion, à chacun, de faire part de ses attentes, de ce qui va ou de ce qui peut, au contraire, être amélioré, etc.

**Eric Baroin** : En outre, au sein de chaque équipe, un objectif spécifique peut être fixé par l'associé à son équipe ou à un collaborateur particulièrement. À titre d'exemple, s'agissant d'un secteur que le cabinet souhaite développer prioritairement, ou de « cibles » clientèles particulières, il faudra estimer si, à

la fin de cet exercice, il a été possible de favoriser soit le déclenchement d'une opération, soit le positionnement du cabinet dans un secteur d'activités où il était moins présent ; l'associé peut alors mettre en place un intéressement financier dont le fait générateur sera constitué par l'atteinte de cet objectif, propre à l'équipe ou même à un collaborateur et non directement lié à l'atteinte d'un objectif de chiffres d'affaires immédiat. Nous sommes en effet très attachés à l'aspect « contribution au cabinet » au-delà de la stricte contribution à la réalisation du chiffre d'affaires ; cette dernière est évidemment essentielle mais pas suffisante pour caractériser le futur associé idéal.

*Dalloz Avocats | Les objectifs que vous fixez, et l'évaluation qui en est faite, sont donc posés non seulement au niveau du collaborateur, pris individuellement, mais également de manière plus globale au sein du cabinet ?*

au réel esprit de notre cabinet, très éloigné des structures organisées uniquement autour du partage des charges communes des locaux. Dans ce cadre, chaque associé définit, en concertation avec son équipe, des objectifs qui lui paraissent dynamiques, pragmatiques au regard de l'environnement économique. À titre d'exemple, notre cabinet

**E. B.** : Tout à fait. Il y a un cadre qui est défini de manière globale, afin qu'il n'y ait pas de superposition d'objectifs, et qui correspond

compte dans le domaine du corporate plusieurs associés. À deux ou trois reprises au cours d'une année, nous allons réfléchir ensemble aux priorités et surtout au positionnement d'un associé par rapport à un autre sur un marché, afin que notre offre soit lisible pour le client ou le prospect. Il est indispensable que les collaborateurs soient pleinement en phase avec ces orientations. Ce mode de management fonctionne certainement parce que nous sommes un cabinet à dimension humaine, qui, sans que cela ait freiné son développement, est très attaché à la personnalisation des relations tant entre ses membres qu'à l'égard de ses clients. Cela permet de favoriser des relations directes très fréquentes, hors des cadres institutionnels ou plus solennels d'entretiens prédéfinis et formatés.

*Dalloz Avocats |*

*Y a-t-il un certain formalisme de cette procédure d'évaluation ?*

de cadre pré-établi dans lequel se déroulent ces entretiens, l'associé responsable de l'équipe le gère directement. En outre, l'entretien ne se déroule pas de manière unilatérale ! C'est aussi l'occasion pour le collaborateur de nous faire part de son ressenti, ou de bonnes pratiques dont nous pourrions nous inspirer. C'est un schéma participatif, même si bien sûr, cela n'empêche pas qu'il y ait des arbitrages. ■

*Propos recueillis par M.-E. Charbonnier*

## FORMULAIRE D'ÉVALUATION ANNUELLE DES COLLABORATEURS DU CABINET

*Par Dominic Jensen*

Ce formulaire a pour objectif de permettre l'évaluation annuelle des performances et du développement des collaborateurs du cabinet.

Il est composé de trois parties :

- les objectifs annuels ;
- l'auto-évaluation (à compléter par le collaborateur) ;
- l'évaluation à compléter par l'associé responsable.

Nom	
Fonction et années d'expérience	
Associé responsable de l'évaluation	
Date de l'évaluation	

INFORMATIONS STATISTIQUES DU COLLABORATEUR

PÉRIODE :

Heures travaillées	
Heures facturables	
Heures non facturables consacrées au cabinet	
Heures facturées	
Heures facturables non facturées	
(write off) en %	
Honoraires facturés	
Taux horaire moyen	
Différence / taux horaire théorique en %	
Durée moyenne de recouvrement	
Factures non recouvrées à + de 90 j	

(La capacité du cabinet à renseigner les éléments ci-dessus dépend des outils de gestion dont il dispose. La plupart des logiciels de gestion conçus pour les cabinets d'avocats permettent l'extraction de ces éléments).

1<sup>re</sup> PARTIE

OBJECTIFS :

S'il s'agit de la première évaluation, il conviendra de fixer les objectifs principaux du collaborateur pour l'année à venir.

Les objectifs concernent tous les aspects de l'activité du collaborateur :

- le développement personnel et le perfectionnement juridique ;
- le développement des relations avec les clients ;
- les relations avec les avocats du cabinet ;
- la participation à la vie et à l'organisation du cabinet ;
- la performance chiffrée (objectifs chiffrés d'heures et/ou de facturation).

Tous ces objectifs doivent être formulés par écrit. Ils doivent être quantifiables et réalistes.

S'il ne s'agit pas de la première évaluation du collaborateur, cette première partie de l'évaluation sera d'abord consacrée à vérifier si les objectifs fixés l'année précédente ont été atteints. Après cette vérification, accompagnée de commentaires éventuels, l'associé responsable et le collaborateur fixeront ensemble les objectifs à atteindre pour l'année à venir.

A. RÉALISATION DES OBJECTIFS N-1

RAPPEL DES OBJECTIFS FIXÉS	ATTEINTE DE L'OBJECTIF OUI / NON	COMMENTAIRES
Objectif 1 : développement personnel et perfectionnement juridique Description de l'objectif		
Objectif 2 : développement des relations client Description de l'objectif		
Objectif 3 : relations avec les avocats du cabinet Description de l'objectif		
Objectif 4 : participation à la vie et l'organisation du cabinet Description de l'objectif		
Objectif 5 : Performances chiffrées (heures, facturation,...)		

## B. DÉTERMINATION DE NOUVEAUX OBJECTIFS

DÉFINITION DES OBJECTIFS	ACTIONS ENVISAGÉES POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS	DATE VISEE POUR LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF
Objectif 1 : développement personnel et perfectionnement juridique Description de l'objectif		
Objectif 2 : développement des relations client Description de l'objectif		
Objectif 3 : relations avec les avocats du cabinet Description de l'objectif		
Objectif 4 : participation à la vie et l'organisation du cabinet Description de l'objectif		
Objectif 5 : Performances chiffrées (heures, facturation...)		

2<sup>e</sup> PARTIE

## L'AUTO-ÉVALUATION DU COLLABORATEUR

Description par le collaborateur de ses aspirations professionnelles à court, moyen et long terme :
Description par le collaborateur des aspects de son travail dans lesquels il considère avoir le plus progressé au cours de l'année écoulée :
Description par le collaborateur des aspects de son travail dans lesquels il estime avoir le plus de progrès à faire :

3<sup>e</sup> PARTIE

## L'ÉVALUATION DU COLLABORATEUR PAR L'ASSOCIÉ RESPONSABLE

Barème de notation de 1 à 5

5	Niveau de performance exceptionnelle
4	Bon niveau et progression encourageante
3	Niveau moyen mais en cours d'amélioration
2	Progrès nécessaires sur la durée
1	Insuffisances nécessitant une amélioration urgente

## A. QUALITÉ DU TRAVAIL

QUESTIONS	NOTE DE 1 à 5
<b>Qualité de rédaction :</b> Actes, correspondance, conclusions... les documents écrits du collaborateur sont-ils conformes aux attentes du cabinet et des clients ? Les documents sont-ils soignés et précis dans leur formulation ?	
<b>Rigueur :</b> Le collaborateur apporte-t-il toute la rigueur nécessaire pour traiter les questions et problèmes qui lui sont soumis ? Ses réunions avec les clients et ses audiences sont-elles bien préparées ?	
<b>Capacités d'analyse :</b> Le collaborateur sait-il analyser les situations qui lui sont soumises pour ensuite adopter la meilleure stratégie juridique ? Quelle est la qualité de son raisonnement juridique ?	
<b>Négociation :</b> Le collaborateur est-il un bon négociateur ? Obtient-il de bons résultats dans les négociations auxquelles il participe ? Sait-il guider le client dans la négociation ?	
<b>Plaidoiries :</b> Le collaborateur défend-il bien ses dossiers devant les juridictions ? Obtient-il des résultats meilleurs que ceux qui sont attendus ? Quelle est la qualité de son éloquence, la fluidité de son argumentation... ?	
<b>Efficacité/ Rapidité /</b> Le collaborateur tient-il ses délais ? Travaille-t-il de manière efficace sans s'égarer ? A-t-il conscience de l'importance de sa productivité ?	
Commentaires et appréciations générales sur la qualité du travail du collaborateur :	

**B. QUALITÉS PERSONNELLES DU COLLABORATEUR**

QUESTIONS	NOTE DE 1 à 5
<b>Indépendance :</b> Tenant compte de l'âge et de l'expérience du collaborateur, celui-ci parvient-il à travailler de manière autonome sur des questions complexes ? A-t-il fait la démonstration de sa capacité à traiter de questions difficiles sans le soutien permanent d'avocats plus expérimentés ? Les avocats du cabinet ont-ils confiance quand ils délèguent au collaborateur ?	
<b>Développement personnel :</b> Le collaborateur progresse-t-il de manière conforme aux attentes ? Développe-t-il sa propre expertise dans des domaines utiles pour le cabinet ? Fait-il un effort pour se tenir à jour, participer à des conférences, écrire des articles dans les domaines qui l'intéressent ?	
<b>Maturité et discernement :</b> Le collaborateur est-il capable du discernement nécessaire face à des situations complexes tant sur le plan de la responsabilité professionnelle que sur le plan déontologique ? A-t-il la maturité pour identifier les risques sur le plan déontologique et se protéger lui-même ainsi que le cabinet ?	
<b>Initiative :</b> Le collaborateur prend-il spontanément des initiatives ? Fait-il plus que le minimum attendu de lui ? Fait-il l'effort supplémentaire pour se distinguer des autres ? Exprime-t-il l'envie de progresser et d'apprendre ?	
Commentaires et appréciations générales sur les qualités personnelles du collaborateur :	

**C. RELATIONS AVEC LES CLIENTS**

QUESTIONS	NOTE DE 1 à 5
<b>Qualité relationnelle :</b> Le collaborateur entretient-il de bonnes relations avec les clients ? Les clients font-ils des commentaires positifs sur le collaborateur ? Est-ce que le collaborateur est demandé par les clients ?	
<b>Réactivité :</b> Le collaborateur est-il réactif face aux demandes des clients ? Fait-il preuve d'efforts particuliers pour se montrer réactif et disponible ? <b>Engagement vis-à-vis des clients :</b> Le collaborateur se montre-t-il engagé auprès des clients ? Est-il fortement concerné par les affaires du client ? A-t-il compris les enjeux de la satisfaction des clients ?	
<b>Développement commercial :</b> Le collaborateur participe-t-il à entretenir et à développer les affaires et les dossiers entre le cabinet et les clients qu'il assiste ? Participe-t-il à développer le chiffre d'affaires avec les clients dont il est l'interlocuteur ?	
Commentaires et appréciations générales sur les relations du collaborateur avec les clients :	

**D. COMPORTEMENT AU SEIN ET VIS-A-VIS DU CABINET**

QUESTIONS	NOTE DE 1 à 5
<b>Engagement vis-à-vis du cabinet :</b> Le collaborateur se sent-il engagé et concerné vis-à-vis du cabinet ? Est-il un bon ambassadeur du cabinet à l'extérieur ? Est-il fier de son appartenance au cabinet ?	
<b>Participation à la vie du cabinet :</b> Le collaborateur participe-t-il à l'organisation et aux affaires du cabinet en dehors de ses dossiers ? Aide-t-il à l'organisation de la documentation, de la formation continue... ?	
<b>Travail en équipe :</b> Le collaborateur travaille-t-il facilement en équipe ? Quelle est la qualité de ses relations avec les autres avocats lorsqu'il travaille à plusieurs ? Joue-t-il un rôle moteur lors du travail en équipe ?	
<b>Attitude vis-à-vis des associés :</b> L'attitude du collaborateur vis-à-vis des associés du cabinet est-elle positive ? Travaille-t-il de manière transparente et fiable ?	
<b>Attitude vis-à-vis des autres collaborateurs ou stagiaires :</b> Le collaborateur est-il apprécié des autres collaborateurs et stagiaires du cabinet ? Donne-t-il facilement de son temps pour aider et former les autres ?	
<b>Attitude vis-à-vis du personnel salarié du cabinet :</b> Le collaborateur se montre-t-il respectueux et poli ? Est-il apprécié du personnel salarié du cabinet ?	
Commentaires et appréciations générales sur le comportement du collaborateur avec les clients :	

**E. PERSPECTIVES D'ASSOCIATION (si applicable)**

Commentaires et appréciations sur les perspectives d'association du collaborateur :

D. Jensen, Cabinets d'avocats, Dalloz, coll. Dalloz Référence, 2011-2012.