

RECRUTEMENT DES CABINETS D'AVOCATS D'AFFAIRE : ENJEUX ET PERSPECTIVES

Croissance économique, internationalisation des échanges, implantation de structures anglo-saxonnes, le recrutement des cabinets d'avocats d'affaire connaît une vraie croissance depuis plusieurs années. Preuve en est, selon le baromètre LJA-EFB réalisé en 2007, 81% des avocats de la promotion Simone Veil, promotion 2005 de l'EFB, exercent dans un cabinet à dominante droit des affaires. Entre un accroissement des besoins et des exigences en termes de compétences, la guerre des talents est ouverte. Mais quels profils sont recherchés ? Quels sont les domaines de droit en croissance ? Et comment les cabinets recrutent-ils ? Autant de questions que nous nous sommes posés en menant une étude qualitative auprès de 40 cabinets d'avocats d'affaire en phase de croissance, 5 cabinets de recrutement spécialisés dans le secteur juridique et également trente candidats, pour confronter leurs attentes par rapport aux pratiques de la profession..

Quels profils sont recherchés ?

Des seniors aux stagiaires, une pénurie de candidats

Depuis 2004, la reprise de la croissance économique a permis à nombre de cabinets d'affaire de recruter à nouveau, inversant ainsi la tendance du marché. « Nous sommes actuellement sur un marché de candidats. Il faut que les cabinets qui ne l'ont déjà fait en prennent la mesure et qu'ils sachent s'adapter aux évolutions du marché. » nous indique William Cargill, chargé de recrutement spécialisé pour les professions juridiques du cabinet Aperlead. La progression des recrutements des cabinets d'avocats d'affaire s'explique également par l'arrivée massive de cabinets anglo-saxons à la recherche de talents pour créer et faire évoluer leurs bureaux parisiens, mais aussi par la multiplication des créations de petites structures qui cherchent à s'étoffer.

« Certains avocats, après 5 années passées dans d'importantes structures décident d'ouvrir leur propre cabinet et recherchent alors également des potentiels pour les développer. » nous explique Rémi Fouilloy, Directeur de la division Juridique et Fiscal du cabinet Michael Page. « Le fait qu'entre 2002 et

2004 les cabinets aient très peu recruté et donc très peu formé nous amène aujourd'hui à une pénurie de candidats expérimentés. » déclare William Cargill. Les cabinets vont donc rechercher les talents de plus en plus tôt, ce qui pousse le marché des juniors à devenir lui aussi concurrentiel.

A cette concurrence déjà présente, s'est greffé un événement plus conjoncturel : la réforme de la formation, que de nombreux cabinets n'avaient pas anticipée. 2007 a donc été marqué par un fort recrutement de juniors qui devrait se poursuivre en 2008. « De nombreux cabinets ont même décidé de mener des politiques de recrutement par les stages. » indique Rémi Fouilloy. Ainsi de plus en plus de cabinets n'hésitent plus à se rendre sur les forums des écoles. Les cabinets, de toutes tailles, se positionnent donc comme des pépinières et souhaitent former les « jeunes ressources », le plus tôt possible, à leurs méthodes. Les stages offrent l'avantage pour les cabinets, comme pour les candidats, de mieux se connaître, de diminuer l'inquiétude liée à l'embauche et de recruter des candidats immédiatement opérationnels.

En revanche, dans ce marché très tendu, un grand silence entoure le recrutement des dix ans d'expérience et plus. « Les

capstan
Avocats

ius laboris
International Employer Law,
Profession and Employee Benefits Alliance

LE CABINET DE REFERENCE EN DROIT SOCIAL

Fort d'une couverture nationale au travers de ses 9 implantations, ses 30 associés et ses 140 avocats, CAPSTAN est le spécialiste de tous les aspects juridiques de la relation de travail, tant en conseil qu'en contentieux. En pleine croissance, CAPSTAN recrute tout au long de l'année des collaborateurs pour contribuer à son expansion. Les avocats du Cabinet conseillent et représentent un très grand nombre d'entreprises françaises et étrangères –dont la plupart des groupes du CAC 40– sur l'ensemble des secteurs professionnels.

CAPSTAN est présent sur la scène internationale au travers de l'alliance Ius Laboris (1500 avocats répartis au sein de 45 cabinets membres) dont il est aujourd'hui le fer de lance en France.

Le partage des pratiques entre les différents cabinets permet à Capstan de proposer à ses clients internationaux des solutions globales.

Capstan, par son expérience et la grande compétence technique de ses avocats tous spécialisés, apporte aux entreprises les outils leur permettant de réussir leurs évolutions, notamment au travers d'une bonne maîtrise des techniques de négociation collective. Capstan construit des solutions sur-mesure pour les entreprises. Affirmant un positionnement novateur, Capstan se définit comme un groupe d'experts en droit social au service du développement de l'entreprise.

► plus de dix ans d'expérience se recrutent souvent par opportunité, de manière confidentielle et de façon beaucoup plus informelle. C'est un marché beaucoup plus caché » déclare Bruno Le Hegarat conseiller en recrutement des professions juridiques au sein du cabinet Lincoln Associés.

Un marché à la marge, duquel les chasseurs de tête sont souvent écartés. Un marché d'opportunités, difficilement saisissable et un marché qui inquiète beaucoup les candidats sur leurs perspectives professionnelles au delà de ces dix premières années d'exercice. Dans un tel contexte, les avocats anticipent la gestion de leur carrière et recherchent très tôt à se positionner sur des domaines « porteurs ».

Selon Monsieur Amaury de La Laurencie, conseil en recrutement juridique et fiscal au sein du cabinet Hughes-Castell *« Les junior ont le vent en poupe car plus adaptables et plus malléables et ... moins chers ; contrairement aux plus senior qui essayent d'accéder à l'association ou créent leur propre structure ou rejoignent le monde de l'entreprise ou même changent de métier (scénariste, producteur de films, restaurateur, ...) »*.

Dans les firmes anglo-saxonnes, c'est la loi du fameux « up or out » qui prévaut ; les senior pouvant accéder au partnership doivent montrer leurs compétences techniques et leur capacité à développer alors qu'ils n'avaient pas forcément le temps ni le loisir de se constituer un réseau de clients potentiels étant collaborateur rattaché à un associé.

Les équipes modulables (1 Associé, 1 à 3 collaborateurs) pouvant justifier d'un apport de clients conséquent : entre 500KE (plutôt dans les cabinets français) et 1.5ME (plutôt en cabinets US/UK) de chiffre d'affaires attendu la première année”.

LES DOMAINES EN CROISSANCE

Si le droit des affaires se porte bien, certains domaines sont plus actifs que d'autres en matière de recrutement. Les fiscalistes, par exemple, constituent à nouveau une « denrée rare ». La complexification du droit fiscal, associée au fait que les Bigs n'aient pas recruté pendant presque trois ans, explique en partie ces mouvements. Autre domaine qui a vu ses recrutements repartir : la propriété intellectuelle et les nouvelles technologies de l'information. La plupart des cabinets a ainsi décidé d'intérioriser cette compétence plutôt que de renvoyer des dossiers à des confrères spécialisés, dans la mesure où ces enjeux sont désormais stratégiques pour leurs entreprises clientes.

Le droit public a vu également une montée en puissance notamment pour des postes touchant au financement public. Le droit social quant à lui demeure stable et constant. Les fusions et acquisitions et le domaine de l'immobilier recrutent également massivement des profils souvent « hauts de gamme » très difficiles à attirer. Mais ces domaines pourraient se stabiliser dans les années à venir.

« Même si le marché est toujours aussi dynamique qu'en 2004, l'activité financement va être touchée et on pourra certainement constater également un fléchissement de l'activité immobilière. » nous précise Bruno Le Hegarat.

« Les domaines porteurs restent le fiscal et le droit social en tête, le IP/IT avec une préférence pour le IT est un domaine du droit qui tend à se développer pleinement, l'arbitrage international et aussi le contentieux général des affaires. Le M&A a été tiré par les opérations de LBO et sera toujours porteur malgré les différentes crises telles que la crise des « sub primes ». Bien que les opérateurs constatent un fléchissement des prix dans l'immobilier, il reste encore de belles opérations immobilières à venir en Europe (Allemagne, Europe de l'Est, Europe du Sud) » pour citer Monsieur de La Laurencie, conseil en recrutement juridique et fiscal au sein du cabinet Hughes-Castell .

Pour finir, nous pouvons citer le développement de l'arbitrage international. D'une manière générale, la croissance des recrutements devrait se poursuivre néanmoins dans les prochaines années. « Les cabinets d'avocats d'affaires ont de belles perspectives de croissance et des projets de recrutement ambitieux, le contexte devrait donc rester porteur. » anticipe Rémi Fouilloy. Mais au delà des profils, quelles compétences sont recherchées par les cabinets pour accompagner leur croissance ?

Compétences : nouvelles modes et grands absents

Les cabinets recherchent généralement une combinaison de savoirs (formation), savoir-faire (expérience) et savoir être. En terme de savoir, le trio gagnant école de commerce, formation juridique et LLM est évidemment très apprécié, mais il n'est pas indispensable et de nombreux cabinets n'ont pas les moyens financiers de recruter ces profils. C'est alors « l'excellence » de la formation juridique qui sera appréciée et les mentions obtenues. Pour les cabinets de niche, les attentes se portent sur des formations spécialisées mais également de plus en plus sur les langues. « Nous privilégions les candidats disposant d'une solide formation

en droit social, ayant acquis de bonnes méthodes de travail et maîtrisant parfaitement l'anglais. » nous précise Maître Julien Caullier, avocat au sein de la SCP Flichy & Associés. Concernant l'expérience, les cabinets, dans un souci de trouver des candidats immédiatement opérationnels, recherchent des candidats issus du même type de structure en terme de taille, mais également « d'esprit ». Les expériences à l'international sont également très prisées, car les cabinets veulent s'assurer de la maîtrise de la langue dans un environnement international et considèrent aussi que ces expériences sont le signe d'une bonne ouverture d'esprit. Les qualités rédactionnelles sont enfin très recherchées.

Lors des entretiens, le savoir être, est évalué de façon très intuitive. Les associés et les collaborateurs ont même souvent beaucoup de difficultés à expliciter les qualités qu'ils attendent. Ils recherchent avant tout des candidats ayant un « bon relationnel ». Mais qu'est ce que « le bon relationnel » ?

Il s'agit généralement pour les cabinets de collaborateurs sachant s'intégrer facilement à l'équipe, dynamiques, avec un « bon niveau d'expression » et le sourire ! Certains cabinets, peu nombreux, affichent d'autres savoir être, telles que la proactivité ou l'ouverture. Curieusement « la capacité d'écoute » n'a jamais été citée spontanément. Cela ne signifie pas qu'elle n'est pas appréciée, mais que le savoir être est très peu verbalisé. Certains cabinets, soucieux de la pérennisation de leur structure, ont développé des attentes plus précises. « Nous cherchons auprès de nos futurs collaborateurs ce qui est révélateur d'un esprit d'entreprise, par leurs parcours ou leurs envies. Tous nos associés sont d'anciens collaborateurs et nous avons la volonté de pérenniser la structure. » nous indique Maître Xavier Normand-Bodard, Avocat associé du cabinet Normand & associés. Et faut-il le révéler, 5% des cabinets interrogés sont assez preneurs de profils « insomniaques » !

Au delà du savoir être, la recherche de « l'être » devient de plus en plus présente. Ainsi, si la maîtrise d'une autre langue et sa pratique dans un environnement international est de plus en plus appréciée, les cabinets anglo-saxons mais également français recherchent de plus en plus de nouvelles nationalités pour favoriser la diversité culturelle ou dans l'optique d'un développement à l'international. Autre « être différent » apprécié, les candidats ayant publié une thèse. « Les docteurs en droit sont également très recherchés. Les cabinets reconnaissent leurs qualités rédactionnelles mais ils apprécient également leurs capacités et leur rapidité dans la réflexion juridi-

que. De plus, leurs publications viendront contribuer à l'image du cabinet. » nous indique Estelle Goujon David, chargée de recrutement des professions juridiques au sein du cabinet Robert Half.

Le grand absent dans la recherche de compétences est la capacité du candidat à comprendre les besoins, les enjeux et les attentes des clients. Car si les doubles profils, droit-école de commerce, sont recherchés, ils le sont davantage pour leur vision économique que pour leurs éventuelles expériences en entreprise. Les directions juridiques sont pourtant de plus en plus soucieuses de cet aspect et regrettent souvent un manque de compréhension de leur métier, de leurs modes de fonctionnement, voire un manque de « pragmatisme ».

Ce qui n'apparaît pas non plus dans les politiques de recrutement des cabinets est l'évaluation du « savoir agir. » En effet, les cabinets recherchent davantage une somme de compétences et non la capacité à les combiner pour atteindre un objectif. Le general attorney Evell Younger aurait ainsi dit « Un avocat incompetent peut retarder un procès pendant des mois ou des années. Un avocat compétent encore plus longtemps. »

Derrière cette citation provocatrice, se pose ici pleinement la question de la compétence. Un avocat compétent n'est il pas celui qui, dans un contexte donné, saura mobiliser ses connaissances et combiner ses compétences pour accélérer ou ralentir une procédure en fonction de la situation. Ce que certains avocats appellent « le sens du dossier » ou encore « l'intelligence des situations. » Et cette question reste souvent la grande oubliée des processus de recrutement, qui mettent rarement des candidats, même expérimentés, « en situation ». Mais quels sont ces processus ? Comment les cabinets recrutent ils ?

Enfin « une double formation est toujours appréciée mais non un pré-requis (sauf exception). Le fait d'afficher des mentions peut aussi être considéré comme un critère de sélection surtout pour les plus junior. Un anglais courant à l'écrit comme à l'oral est nécessaire » pour le cabinet Hughes Castell.

Quelles politiques de recrutement ?

Une absence de formalisation des processus

« Nous n'avons pas vraiment de politique de recrutement. » telle est la première réaction de nombreux cabinets interrogés. Mais qu'est ce qu'une politique de recrutement ? C'est une politique en lien direct avec la

stratégie globale, qui repose sur des principes directeurs clairs tels que la détermination de profils, des compétences, des besoins en terme de pyramide des âges et qui s'appuie sur la mise en place de méthodologies (systèmes de gestion de candidatures, référentiel de compétences, méthodes d'évaluation, reporting...). En réalité, les cabinets ont des stratégies de recrutement, mais rares sont ceux qui ont formalisé leurs processus. Même les cabinets bénéficiant de la norme ISO, n'ont ni centralisé ni homogénéisé leurs recrutements.

Certains cabinets préfèrent parler de « formalisme souple ». Il est très fréquent que chaque département définisse lui même son propre mode de fonctionnement sans avoir connaissance de la manière dont procèdent ses confrères. De même, la réception et l'analyse des CV, voire l'ensemble du processus, restent la chasse gardée des associés concernés. A l'opposé, le cabinet Latham & Watkins a mis en place, comme 15% des cabinets interviewés, un « recruiting committee » afin de structurer le recrutement.

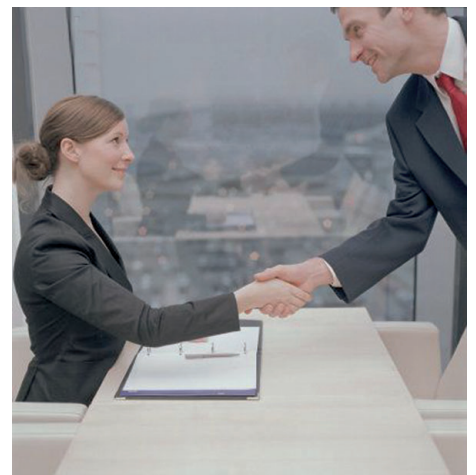
« Il existe un recruiting committee par bureau qui regroupe un collaborateur et un associé. A Paris, il est composé de moi-même et de Charles Antoine Guelluy, avocat associé. Nous sommes régulièrement en contact avec les autres bureaux pour réfléchir sur les marchés de l'emploi et définir nos objectifs. Nous bénéficions également d'un service qui gère la gestion administrative des candidatures ainsi que les participations aux forums. » nous explique Olivier Vermeulen, collaborateur senior du cabinet Latham & Watkins. Le recruiting committee permet une meilleure formalisation des processus de recrutement, avec notamment la mise en place de fiches d'évaluation pour amener les collaborateurs et les associés à structurer leurs entretiens, ainsi que des réunions internes pour former les « recruteurs » à l'approche et à la cohérence des discours lors du processus.

« Nous entendons travailler sur le long terme avec nos collaborateurs comme avec nos clients. Nous avons donc une politique pragmatique, volontariste et opportuniste. Le recrutement est également une affaire de rencontres et d'opportunités. Il y a de nombreuses personnes talentueuses avec qui j'aimerais travailler, que je retrouve à diverses occasions et un jour peut être rejoindront-elles le cabinet. De même, si demain je rencontre une brillante avocate japonaise, peut être ouvrirai-je un département japonais ! » nous confie Maître Michel Rasle, avocat associé du cabinet Carbonnier Lamaze Rasle et associés. Mais le « sourcing

des compétences », à savoir la manière dont on recherche les candidats, est souvent faiblement formalisée. Seulement la moitié des cabinets interrogés affiche l'anticipation, la constitution et le suivi d'un vivier de talents. Une fois les CV sélectionnés, les entretiens sont souvent réalisés au « feeling » sans définition d'objectifs d'entretien ni de grilles d'évaluation. Comme dans tous les métiers d'expertise et de conseils, les avocats ne sont pas « formés » au recrutement, alors même que le recrutement des compétences et des talents est essentiel à la croissance du cabinet. Il est ainsi fréquent, pour pallier l'angoisse d'une erreur, que l'ensemble des associés d'un même cabinet rencontre un futur collaborateur, même junior.

« Un collaborateur, s'il s'intègre bien, sera porté par l'équipe. Nous attachons donc une grande importance à l'intégration et avons notamment mis en place des séminaires de team building. » nous précise Maître Olivier d'Abo du cabinet d'Alverny Demont & associés. Les cabinets sont tous conscients de l'importance de l'intégration au sein du cabinet, mais pour la grande majorité l'intégration reste très informelle et certains juniors attendent souvent davantage.

L'intégration, comme le recrutement, doit être rapide et efficace. Ils se plaignent ainsi généralement de ce qu'ils perçoivent de leur côté comme un « lâchage » et qu'ils traduisent par un manque de formation et de transmission, mais qu'il faut replacer dans un environnement où la pression du temps est très forte. Le cabinet Linklaters, qui recrute essentiellement ses collaborateurs parmi les 140 stagiaires accueillis chaque année, cherche à intégrer les collaborateurs dans le département le plus adéquat.



► « Les jeunes avocats travaillent successivement dans deux départements différents avant de valider le domaine de leur choix. » précise Dominique Nouzille, Directrice Ressources Humaines de Linklaters. Cette évolution des compétences se retrouve également par la suite. « Après quelques années d'expérience, nous proposons à nos collaborateurs de travailler quelques mois chez un client ou dans un de nos bureaux étrangers. » précise Arnaud de La Cotardière, co-managing partner du cabinet.

LES PRATIQUES DES DIRECTIONS JURIDIQUES

Confrontées elles aussi à des pressions et des exigences accrues, les Directions Juridiques des entreprises sont également à la recherche de « compétences juridiques », mais leur approche et leurs attentes sont très différentes de celles des cabinets d'avocats. De nombreux cabinets de recrutement spécialisés auprès des Directions juridiques ont ainsi relevé ces différences qu'il peut être intéressant d'étudier.

Au delà de la formation et de l'expérience, les directions juridiques apprécient les juristes capables de comprendre les problématiques des « clients internes ». « Les Directions juridiques recherchent une vraie compréhension des attentes des Directions

opérationnelles. Les candidats sont testés sur leur capacité à comprendre les Directions financière ou marketing et à interagir avec les autres départements. D'ailleurs de nombreuses Directions juridiques, ont du mal à « s'ouvrir » au recrutement d'anciens avocats. Certains ont peur qu'ils ne s'adaptent pas aussi facilement qu'un juriste. » expose Estelle Goujon David. Autre grande différence, qui s'explique notamment par la taille de ces entreprises, les processus de recrutement sont souvent beaucoup plus longs et plus formalisés et le département des ressources humaines constitue souvent en interne un « vivier » de CV et de talents.

Quand les candidats font le marché

A la recherche d'un équilibre

Dans un « marché de candidats », les règles du jeu ont tendance à s'inverser et les exigences des candidats à s'affirmer. Mais au delà de la pression sur les rémunérations, les candidats, à tous les niveaux de responsabilité, recherchent un équilibre de vie et une ambiance agréable.

La « chasse à l'associé caractériel » est ouverte et l'ensemble des candidats n'hésitent pas à se renseigner en amont. « La réputation des associés joue souvent un rôle

déterminant auprès de nos candidats. Certains départements ou cabinets souffrent de turn over et les informations circulent vite. » nous confie Estelle Goujon David. Et cette recherche d'un environnement de travail agréable se fait ressentir même sur des profils intégrant des structures connues pour leur pression « Certains recherchent encore la signature, mais les relations interpersonnelles jouent un rôle de plus en plus important dans la prise de décision. Les candidats nous interrogent beaucoup sur la façon de fonctionner des équipes, le nombre d'heures facturées, mais également la formation dispensée et les perspectives d'évolution. » précise Bruno Le Hegarat de Lincoln Associés.

Les attentes des juniors se portent davantage sur la formation et la reconnaissance. Certains souffrent d'un manque de transmission et se sentent livrés à eux mêmes. Leur attente de formation est d'autant plus élevée qu'ils ne se sentent pas suffisamment « armés » au sortir de leur formation initiale.

En terme de reconnaissance, ils acceptent les remarques sur leurs erreurs, mais attendent pour progresser qu'on leur fasse part des éléments de satisfaction. Ce que Guy Le Boterf, spécialiste de l'ingénierie des compétences, met souvent en avant en expliquant qu'il faut



Jean-Louis Ferrein et Associés
32, rue la Boétie
75008 Paris
Tél : 01 58 05 27 00 – Fax : 01 58 05 27 01
Contact : eric.fleury@jlfassociés.com
<http://www.jlfassociés.com>

Le Pôle Juridique de Jean-Louis Ferrein et Associés est dirigé par Eric Fleury, ancien avocat membre des barreaux de Paris et New York qui, pendant plus de vingt années, à Paris et à New York, fut associé responsable de département Fusions et Acquisitions ainsi que responsable de la croissance externe internationale et du recrutement au sein de cabinets américains et français.

Recrutement

Profils concernés : associés et collaborateurs de cabinets d'avocats, responsables et collaborateurs de directions juridiques d'entreprises.
Identification, sélection et présentation des candidats ou des équipes complètes qui vous permettent de mettre en œuvre votre stratégie.

Organisation / Stratégie

Projet spécifique à un cabinet d'avocats : organisation, repositionnement de vos activités, création d'un nouveau pôle d'expertise, accueil d'une nouvelle équipe, création d'un bureau à Paris.

Rapprochements de cabinets : identification et choix du cabinet français ou étranger duquel vous rapprocher. Accompagnement au cours de toutes les étapes de la mise en œuvre du processus de rapprochement.

Organisation ou réorganisation des départements juridiques des entreprises et des établissements financiers.

jlf

Publicité

agir en étant compétent, mais comprendre pourquoi on agit de la sorte. Les plus expérimentés recherchent quant à eux des perspectives d'évolutions, mais également de « beaux dossiers », et affirment de plus en plus leur souci d'équilibre de vie, certains refusant même de travailler le dimanche !

Les candidats sont donc très sensibles aux conditions de travail et dans cette guerre des talents la manière dont les cabinets sauront attirer et conserver leurs équipes devient essentielle.

« Dans un marché devenu très concurrentiel, un de nos principaux enjeux est de professionnaliser l'approche des candidats. Les candidats attendent aujourd'hui beaucoup de notre capacité d'écoute et de dialogue ainsi que davantage de visibilité sur leur parcours. Les candidats sont à la recherche de défis, atteignables, mobilisateurs et sur lesquels ils auront un retour. » nous explique Christiane Terrier, Directrice des Ressources Humaines au sein du Cabinet Fidal, qui de part les 1300 avocats sur plus de 100 villes qui composent le cabinet, est confronté à des problématiques de recrutement très fortes et très diversifiées. En effet, ouverts à plusieurs propositions, les candidats ont développé, dès les processus de recrutement, leurs propres indicateurs d'évaluation et de perception des cabinets.

« Aujourd'hui la réactivité dans le processus est un facteur de succès du recrutement. Elle permet aux cabinets de rester concentrés sur les candidats et de ne pas risquer de perdre un talent prometteur en cours de processus. Les candidats sont également très sensibles à la cohérence des propos tenus lors des différents entretiens. » indique William Cargill.

Mais conserver ses équipes est également très difficile et implique de repenser, d'évaluer et de faire évoluer les modes de management. Ainsi par exemple le cabinet Hogan & Hartson attache une grande importance aux conditions de « travail en équipe » préférant un mode de travail participatif à une hiérarchie trop pesante.

« Mon objectif est de faire progresser nos équipes, mais je considère que nous travaillons ensemble et non qu'elles travaillent pour moi. J'irais même plus loin, je pense que nous ne travaillons pas pour nous ni pour notre satisfaction personnelle, mais avant tout pour nos clients vers lesquels converge toute notre énergie. » précise William Curtin, partner et responsable du bureau parisien du cabinet. D'autres cabinets attachent quant à eux une grande importance à la gestion des carrières pour conserver leurs talents.

« Nous avons besoin de professionnaliser la gestion des carrières et de mener une commu-

nication anticipatrice et dédramatisée, afin d'éviter de perdre de bons collaborateurs. Je passe beaucoup de temps à indiquer à répondre aux questions que se posent nos collaborateurs sur les « prochaines étapes » nous explique Madame Christiane Terrier.

DE L'ATTRACTIVITÉ DE LA PROFESSION

Un homme sur quatre et une femme sur trois quitte définitivement la Profession dans les dix premières années d'exercice : la dernière enquête de l'Observatoire du Conseil National des Barreaux « Regards sur une nouvelle génération d'avocats » est assez alarmante et montre qu'au delà de l'attractivité des cabinets, l'attractivité de la Profession elle-même se pose, notamment pour les femmes qui ont du mal à conjuguer leur réussite professionnelle et familiale ou pour d'autres talents qui préfèrent rejoindre les directions juridiques ou repenser totalement leur orientation.

« Que faut-il faire pour attirer durablement les meilleurs ? » la question formulée en conclusion de l'étude du CNB s'adresse à la Profession toute entière. En outre, l'aide à l'orientation des jeunes dans leurs choix de carrière et la formation dès l'université doivent être repensées.

Il ne faut pas évincer pour autant la question du devenir des plus de dix ans d'expérience qui commence à préoccuper de nombreux cabinets. Il paraît important de conserver au sein de la Profession des talents qui ne souhaitent pas ou ne « peuvent » pas passer à l'association, sans que cela soit perçu comme un échec. Certains cabinets mettent ainsi en place des postes de « conseil ». « Pour certains ces postes de conseil sont un tremplin vers une association, pour d'autres cela restera une fonction stable. » nous précise William Cargill.

Enfin, la question de l'attractivité de la Profession en Régions devient également très présente, les cabinets éprouvant de plus en plus de difficultés à inciter les candidats à une mobilité nationale. « Nous rencontrons beaucoup de difficultés à attirer les candidats en Régions, même sur de très beaux postes. Il y a là une réelle incohérence à ne pas pouvoir intégrer des talents dans des équipes de très haut niveau d'expertise technique, sur de beaux dossiers nationaux et parfois internationaux, avec des perspectives de carrière au moins équivalentes. » remarque Madame Christiane Terrier. Cela interroge également l'avenir et la présence de la Profession sur l'ensemble du territoire, et pose la question des moyens mis en oeuvre pour attirer les talents et favoriser leur mobilité.

Ainsi, dans un contexte très compétitif où

l'avantage concurrentiel se joue dans le recrutement de compétences distinctives, la guerre des talents prend tout son sens. Pourtant les avocats, comme de nombreuses professions, n'ont souvent pas le temps ni l'énergie pour recruter dans un marché de plus en plus concurrentiel. Il peut donc s'avérer utile de se faire accompagner dans cette épreuve ! Mais au delà du recrutement, il ne faut pourtant pas oublier l'exemple, le modèle Aimé Jacquet ! Aimé Jacquet qui a su refuser des talents comme Ginola ou Cantona, basés sur de fortes personnalités, pour préférer concentrer son énergie et sa stratégie sur l'agrégation de talents et la construction de compétences collectives. L'enjeu des cabinets, comme de la Profession, est donc d'attirer, de conserver mais également d'agrèger des talents complémentaires. ■

Charlotte Karila Vaillant

Michael Page Juridique et Fiscal Des spécialistes à votre service Découvrez le domaine d'intervention de la division Juridique et Fiscal.

Michael Page International recrute des cadres confirmés en CDD et CDI grâce à l'expertise de 250 consultants répartis au sein de 18 divisions spécialisées : ADV, Achats & Logistique, Assurance, Audit, Conseil & Expertise, Banque, City, Commercial, Communication, Distribution & Commerce, Finance & Comptabilité, Hôtellerie & Restauration, Immobilier & Construction, Ingénieurs & Techniciens, Juridique & Fiscal, Marketing, Public & Parapublic, Ressources Humaines, Santé, Systèmes d'information.

En France, Michael Page International est présent à Neuilly-sur-Seine, Aix-en-Provence, Lille, Lyon, Nantes, Rennes, Strasbourg et Toulouse.

