



▶ XVème Congrès de l'ACE
Compétences et stratégies de croissance

POLITIQUES DE RECRUTEMENT DES CABINETS EN CROISSANCE

Charlotte Karila Vaillant

8-10 Novembre 2009

Une étude qualitative



- ▶ **40 cabinets d'avocats d'affaires en phase de croissance interviewés**
 - ▶ 1 Big
 - ▶ 12 cabinets de plus de 70 avocats
 - ▶ 15 cabinets entre 30 et 70 avocats
 - ▶ 12 cabinets inférieur à 30 avocats

- ▶ **5 cabinets de recrutement spécialisés auprès des professions juridiques**

- ▶ **30 candidats essentiellement junior**



Quels profils sont recherchés ?



« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses. » T. Roosevelt

► Stagiaires, attirer les potentiels

Une politique de recrutement par les stages dans les cabinets anglo-saxons, et gros cabinets français

► Juniors, un recrutement de masse

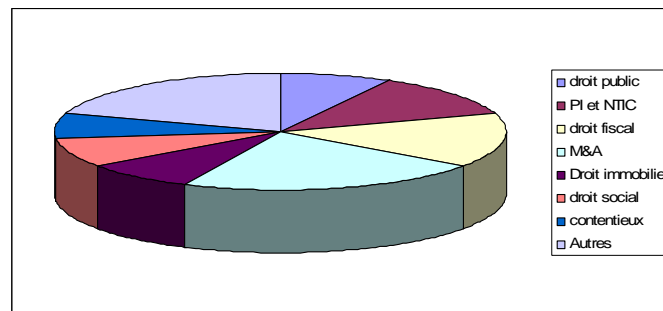
- La réforme a créé un appel d'air
- Des recrutements pour soutenir la croissance

► Confirmés et seniors : une pénurie

- Difficiles à attirer et à retenir
- Des exigences de plus en plus fortes

► Le silence pour les 10 et plus ...

Pour quels domaines d'activité ?



- Des problématiques PI qui nécessitent des renforts et une internalisation compétence PI/ NTIC dans les cabinets
- Une complexification du droit fiscal
- M&A et immobilier en expansion mais attention à la chute !



Quelles compétences ?



« Un avocat incompetent peut retarder un procès pendant des mois ou des années. Un avocat compétent encore plus longtemps. »
Evelle Younger

► Savoir

- Le trio gagnant : double formation et LLM
- L'excellence de la formation juridique

► Savoir faire

- Expérience dans le même type de structure
- Expérience à l'international
- Capacités rédactionnelles

► Savoir être

- « un bon relationnel »
- Dynamisme
- Autonomie
- Et pour 5% « esprit entrepreneurial » et ouverture d'esprit
- Pour certains « insomniaques » !



Compétences nouvelles modes et grands absents



« Il n'y a de compétence que de compétence en acte »

Guy Le Boterf

► Nouvelles compétences

- Nationalités différentes
- Docteurs en droit

► La compréhension des enjeux et attentes clients

Un double diplôme davantage recherché pour la structure elle-même que dans un objectif client.

► Le savoir agir

Ce qui est recherché c'est une somme de compétences, et non la capacité à les combiner pour atteindre le résultat escompté

« Nous n'avons pas vraiment de politique de recrutement. »

Politique de recrutement or not ?



► Lien avec la stratégie globale



- Approche besoins
- Création de cabinets ou de practices

► Principes directeurs



- Profils, compétences
- Pyramide des âges

► Des méthodologies



Système gestion candidatures,
Référentiel de compétences méthodes d'évaluation, processus de décisions, reporting

- Plongée dans l'inconnu !
- Malgré la norme ISO, aucune réelle formalisation des processus de recrutement.
- Pas d'unité entre les départements

« Nos dix associés rencontrent les candidats, mais nous regroupons les entretiens ! »

Étapes par étapes



Le sourcing des compétences

- Forums et relations écoles
- Annonces,
- Candidatures spontanées
- Chasse aux têtes
- Réseaux
- Absence de vivier interne

Réception CV

Chasse gardée des associés
Pas de centralisation des recrutements

Entretiens

« les affinités électives »
L'unanimité fait la force !
Tout au feeling
Pas de grilles d'évaluation

Intégration

Intuitive
Faiblement collective



Comment attirer et retenir les talents... la vision des candidats



Travailler plus pour
gagner plus ?

- ▶ **Quand la rareté fait des candidats des « clients »**
 - ▶ Des profils très recherchés
 - ▶ Au-delà de la rémunération de nouvelles attentes

- ▶ **Les juniors, vers un équilibre de vie**
 - ▶ La formation
 - ▶ La reconnaissance

- ▶ **Les séniors, à la recherche d'évolution**
 - ▶ Perspectives d'évolutions (association)
 - ▶ Projets

- ▶ **Tous pour la « bonne ambiance »**
 - ▶ Éviter les « caractériels »



Miroir, mon beau miroir



	Cabinets d'avocats	Directions Juridiques
Lien avec la stratégie globale	→ Approche besoins Création de cabinets ou de practices	Pérenniser la structure avec fidélisation des juristes Servir le client interne
Principes directeurs	→ Somme de savoirs, SF, SE	Demande d'ouverture Attentes sur la compréhension des besoins des « clients internes »
Méthodologie	→ Informelle	Formalisation des processus Davantage de tests de personnalité Constitution d'un vivier



Perspectives et implications



« Le management est le plus vieux des métiers et la plus récente des professions »
Lawrence Lowell

- ▶ **Une croissance qui se confirme ...**
 - ▶ Nouveaux entrants, et nouvelles créations
 - ▶ Des besoins juridiques de certains secteurs et sur des domaines tels que NTIC

- ▶ **... impose de repenser l'attractivité des cabinets**
 - ▶ Se différencier même dans le recrutement
 - ▶ De repenser les politiques de rémunération
 - ▶ Mais également le management des collaborateurs (besoin de reconnaissance et de formation affichés)
 - ▶ Savoir saisir des opportunités

- ▶ **... et la recherche de compétences distinctives**
 - ▶ Se différencier de ses concurrents par ses ressources
 - ▶ Manager des compétences individuelles, mais également collectives
 - ▶ L'avantage concurrentiel n'est pas seulement atteint par la somme de compétences individuelles. Ex : Aimé Jacquet.



Le recrutement au cœur de la Profession



« Dans mon cabinet de recrutement, 4 collègues sont d'anciens avocats. »

- ▶ **La question de l'attractivité de la Profession**
 - ▶ 1/3 hommes, 1/4 des femmes quittent la Profession dans les 10 premières années
 - ▶ D'ici 2010 il y aura plus de sortants que d'entrants
 - ▶ De la nécessité d'aller au Théâtre pour être un bon avocat !

- ▶ **Re -dessine moi une formation**
 - ▶ Attentes des cabinets sur la formation initiale
 - ▶ Attentes des collaborateurs sur la formation continue
 - ▶ Vers un enrichissement et une fertilisation des compétences