



PROFESSIONNALISATION DES PRATIQUES ET GESTION DE LA CRISE.

Notre dossier s'inscrit dans la lignée de nos enquêtes annuelles de veilles sur le marché de l'emploi des avocats d'affaires. A l'automne 2008, quelques mois après l'éclatement de la bulle des subprime, les avis concordaient pour dénoter un ralentissement général, mais très inégal selon les domaines. Sans surprise, les activités liées au droit social, aux restructurations se maintenaient en tête des affaires courantes. On continuait d'observer des évolutions structurales, comme la montée des contrats internationaux. Dans ce contexte, comment les cabinets et les avocats ont-ils réagi ? Quel est le diagnostic aujourd'hui ? Quels sont les stratégies payantes ?

TENDANCES ACTUELLES : 2010, RETOUR DES BEAUX JOURS ?

L'activité en matière de droit social continue d'être assez forte, et l'impact a été nettement négatif pour les juristes libéraux l'année dernière. Relativement épargnés par la crise, les directions juridiques dans les entreprises ont maintenu un bon niveau d'activité qui s'est ressenti sur le marché du travail. Si le courant d'activité pour 2009 a continué d'être alimenté pour les juristes d'entreprises par les restructurations et la sécurisation des affaires, on ne peut pas en dire autant pour les avocats, dont les mouvements ont nettement ralenti, avec des recrutements gelés, des départs non remplacés, voire des reconductions. Selon Fanny Martinez, consultante de la division juridique et fiscal chez Robert Half, « il y a eu très peu de créations de postes, essentiellement des remplacements, souvent en optant pour des profils plus juniors, avec des budgets assez serrés. Ce sont les généralistes qui s'en tirent le mieux en 2009... et détrônent les spécialistes de produits financiers qui tenaient le haut du pavé en 2007 et 2008. »

Presque tous nos interlocuteurs estiment que le marché est en cours de réajustement, sans pouvoir se prononcer sur la durabilité de ce regain de vitalité, à l'instar de Nicolas Cimon, managing director de Cross Border Legal and Finance Search, cabinet de recrutement travaillant en Europe et en Amérique du Nord: « les restructurations et le négociations de dettes continuent de nourrir la demande et les banques d'affaires se montrent plus actives, après une année difficile. Les prévisions ont finalement été dépassées pour le dernier trimestre écoulé, ce qui est plutôt de bon augure pour ce début d'année, par rapport à la mi-2009, lorsque les mouvements d'associés étaient pratiquement gelés. »

Le marché s'ébroue : plus de missions proposées, plus de mobilité des candidats, le travail reprend aussi pour les chasseurs de têtes. Sans compter les départs en retraite qui créeront peut-être un appel d'air vers le haut. Même s'il est trop tôt pour affirmer le dégel ou le réajustement du marché, les directions juridiques montrent des signes de frémissement qui sont encourageants depuis le mois de décembre, sans qu'on puisse se prononcer sur la durabilité de ce nouveau souffle.

Hubert Segain, associé – responsable des ressources humaines dans le cabinet Herbert-Smith, estime entre 20 et 25% la réduction du volume d'activité des avocats d'affaires sur la place de Paris en 2009 par rapport à 2008 mais dénote des signes encourageants. « Nous constatons maintenant, depuis plusieurs semaines, des signaux de reprises. Les restructurations sont restées un domaine conséquent, et depuis décembre ce sont les opérations de M&A qui font leur retour, tandis que les banques d'affaires sont de nouveau sur de bonnes cadences. Nous avons-nous-mêmes lancé récemment plusieurs recrutements. Les taux d'occupations sont hauts, et nous voyons autour de nous,

en France et à l'étranger, les transactions reprendre. »

RECRUTEMENT PAR TEMPS DE CRISE : QUELLES STRATÉGIES PAYANTES ?

Quelques mois de recul en plus nous permettraient de passer de la prospective aux constats. Néanmoins, quelques faits saillants peuvent être énoncés. Les grands cabinets disposant à la fois de ressources financières et d'un large éventail de compétences n'ont pas eu les mêmes difficultés à trouver le juste positionnement que les structures plus petites ou plus spécialisées. Explications de Nicolas Cimon : « les cabinets les plus larges s'en sont le mieux tiré parce qu'il pouvait amortir les pertes d'heures par des transferts sur d'autres domaines d'activité, ce qui leur a permis de stabiliser le chiffre d'affaire au même niveau qu'en 2008, qui avait été une très bonne année. Ceux-là, forts de leur avance consolidée, ont les moyens d'adopter des stratégies opportunistes. »

En effet, les cabinets qui n'ont pas eu à agir dans la précipitation pour faire face à des difficultés brusques ont pu mettre en place des plans de recrutement ambitieux, profitant du gel du marché pour attirer les meilleurs candidats disponibles. En témoigne l'enthousiasme d'Hubert Segain pour Herbert-Smith: « voilà sûrement l'une de nos meilleures décisions en la matière ; en optant pour une gestion contra cyclique, nous avons recruté de très bons candidats, qui nous permettront aussi de rebondir en sortie de crise. L'année dernière présentait une superbe opportunité pour le recrutement, sur ce point notre bilan est extrêmement positif, et vient confirmer la stratégie du cabinet : il y a un avantage considérable à ne pas être hyperspécialisé. »

POLITIQUES ET MÉTHODOLOGIE DU RECRUTEMENT : COMMENT RÉNOVER LES PRATIQUES SANS CHANGER DE CHEF D'ORCHESTRE ?

Herbert-Smith s'est doté d'une ligne de conduite en matière de recrutement. Dans une majorité de cabinets, celle-ci peut gagner en lisibilité. Selon Philippe Mélot, directeur associé du cabinet de recrutement Legal Team Solutions, « pour les juristes qui ne sont pas passés par une école de commerce ou une formation de gestion, combler le déficit de formation est un investissement conséquent. Dans la plupart des cabinets, la clientèle et les recrutements dépendent pour beaucoup du tissu relationnel et des pratiques personnelles des associés. »

Si telle ou telle option stratégique peut s'avérer plus judicieuse qu'une autre, la gestion au coup par coup est sans nul doute la plus dommageable au cabinet moyen, surtout s'il doit supporter les coûts d'un départ quelques mois plus tard. La profession apprend progressivement à manager ses

équipes, même si le fossé est encore profond entre les tenants de la cooptation et de l'informel et les partisans de fonctions RH très structurées. « Dans les cabinets rassemblant moins de 20 personnes environ, les offices managers et directeurs administratifs assurent partiellement la fonction, mais celle-ci ne fait pas l'objet de mécanismes de gestion aussi efficaces que dans les structures les plus importantes », explique Nicolas Cimon.

Les petites structures, encore moins que les plus grandes, ne peuvent pourtant pas se permettre de commettre des impairs en matière de recrutement. Compte-tenu du coût d'une telle erreur, la marge est trop faible pour ne pas codifier les pratiques et relever le niveau d'exigence. Les cabinets s'approprient progressivement ces pratiques, qui se diffusent de plus en plus, par le biais de collaborateurs et d'associés passés par des cabinets plus outillés en management ou par l'effet des formations initiales en double cursus droit - management. Selon Edwige Dorel, créatrice du cabinet ETC Conseil, « le flux d'entrée s'est réduit pour les jeunes avocats

depuis le début des années 2000. Pour compenser, ceux-ci arrivent sur le marché avec d'excellentes formations et des repères très structurés en matière de management. Les petites structures s'appuient sur un office-manager qui prend en charge l'ensemble des opérations de gestion, et plus on monte en taille, plus souvent il y a des directions administratives et financière et une direction des ressources humaines. »

Néanmoins, pas question pour les avocats de laisser les rênes aux administratifs, le recrutement de leurs pairs est leur domaine. Le recrutement se structure et se formalise de plus en plus, sans se soustraire aux orientations arrêtées par les associés. Autant les fonctions supports sont le plus souvent l'apanage du responsable administratif, office-manager ou autre, autant le recrutement des avocats incombe toujours aux associés. La fonction reste sous leur autorité, qui gagne à mieux connaître les méthodologies des responsables RH.

Le cas du cabinet Herbert & Smith est

Tendance : L'emploi dans les métiers du droit peine à repartir. 27 janvier 2010

Le droit est un secteur qui semble favorisé dans cette crise 2008/2009 : si l'activité a souvent baissé, les recrutements diminués, nombre de domaines et d'acteurs ne se sont pas écroulés et certains même ont connu une belle croissance... Mais l'embellie n'est pas très solide.

D'un côté extrême les cabinets d'avocats anglo-saxons ont fortement souffert de la chute d'activité et de budgets de leurs clients internationaux.

De l'autre côté, les cabinets plus petits, ou de niche ont largement su tirer leur épingle du jeu, développant leur clientèle sur des activités liées à la crise voire prenant des clients « aux grands cabinets », plus chers et parfois moins flexibles avant la crise.

Du côté des entreprises, les recrutements de juristes ont été gelés un temps, mais il est rapidement devenu intenable de ne plus avoir assez de personnel juridique à l'heure où justement, le droit est vital, tant dans la crise et ses conséquences (droit social notamment, rapprochements d'entreprises, entreprises en difficultés etc) que dans la concurrence internationale.

Le Village de la justice, le 1er site de la communauté professionnelle juridique depuis 13 ans, suit évidemment de près ces tendances.

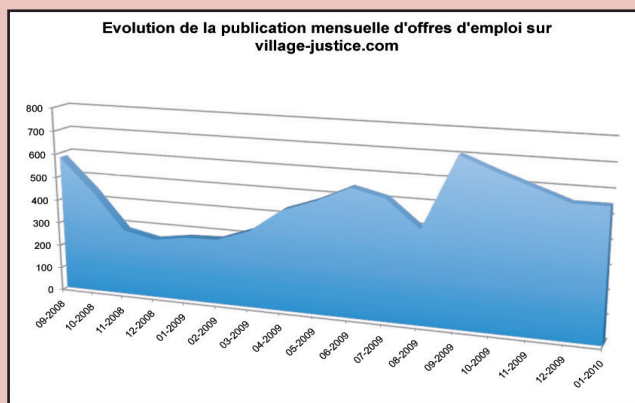
En novembre 2009, voici ce que nous analysions :

"Après un « appel d'air », une chute brutale à partir d'octobre 2008, le marché de l'emploi juridique s'est stabilisé jusqu'en mars 2009 à -40% par rapport à l'année précédente, puis est

progressivement reparti à la hausse (août excepté bien entendu) pour revenir aux niveaux de 2007 et 2008 en septembre 2009. Les premières semaines de novembre confirment l'embellie et la tendance."

Hélas, la tendance à la hausse ne s'est pas poursuivie ; nous sommes depuis novembre en stagnation (légère baisse habituelle en fin d'année).

Voici l'évolution du nombre de nouveaux postes proposés sur notre site :



<http://www.village-justice.com/annonces/>
Christophe Albert

exemplaire. Hubert Segain est le « *people partner* » chargé d'animer la politique de recrutement. « *le people partner anime la politique de recrutement du cabinet, il est l'interlocuteur privilégié des avocats, s'occupe de la politique de communication externe en matière de RH. C'est un rôle d'animateur et de porte-parole, de relais des demandes et des aspirations.* » Trois salariés sont chargés de mettre en œuvre le suivi et la gestion des plans de carrière. « *Nous avons souhaité laisser le recrutement des avocats entre les mains d'un avocat, appuyé par des personnes ayant une formation en RH, pour mettre à profit leur méthodologie, tout en conservant le regard du juriste pour évaluer le cv et la concordance avec le profil ciblé. En face, le candidat appréciera d'être jugé par ses pairs.* »

QUEL MANDAT POUR LES CABINETS DE RECRUTEMENT ?

Avec l'internalisation de la fonction RH, les chasseurs de tête doivent-ils s'inquiéter... pour la leur ? Côté cabinets de recrutement, pas d'inquiétude : l'amélioration des pratiques internes aux cabinets en matière de recrutement est un gage de bonne collaboration. « *Les DRH qui connaissent très bien leur marché sont des interlocuteurs efficaces* », répond Nicolas Cimon. « *Ils savent cibler les besoins des opérationnels et maîtrisent les procédures. Lorsqu'un avocat ne connaît pas la fonction ressources humaines ou qu'un DRH, au contraire, connaît mal la fonction juridique, l'accompagnement est plus serré, il devient nécessaire de travailler plus en amont dans la définition du besoin, avec le client.* »

Les fonctions managériales peuvent être améliorées dans une majorité de cabinets, mais quand bien même la marge de progrès pour la gestion interne des recrutements serait épuisée, les cabinets de recrutement ont encore une plus value : leur réseau, incontournable et essentiel. Les cabinets s'adressent aux cabinets de recrutement le plus souvent lorsque leur réseau ne leur

permet plus de satisfaire leur besoin, comme l'illustre Edwige Dorel : « *pour des postes très spécialisés, le réseau du cabinet peut ne pas suffire. Une évolution significative est que les petits cabinets de niche font de plus en plus fréquemment appel aux chasseurs de têtes.* » Même constat chez Robert Half, selon les dires de Fanny Martinez : « *les cabinets d'avocats recrutent les collaborateurs et associés encore principalement par leur réseau. Nous sommes plus actifs sur la recherche pour des directions juridiques ou des profils d'avocat très ciblés. Dans ce dernier cas, le recruteur est généralement contacté après qu'une première recherche n'ait pas abouti.* »

Reste à convaincre tous les associés qui détiennent collectivement la clef du marché caché. Les cabinets font jouer la cooptation au détriment peut-être des cabinets de recrutements, encore peu sollicités. D'après Philippe Mélot, « *les associés des cabinets souhaitent encore garder la main sur le recrutement des avocats, mené de façon personnelle. La profession de recruteur devrait s'interroger sur son image de façon à mieux convaincre les juristes de la plus-value de leur service.* »

LES FORMATIONS APPRÉCIÉES : L'AVENIR EST-IL DANS LE MANAGEMENT ?

Le recrutement s'est complexifié en raison du contexte économique, et des attentes des candidats et des recruteurs. Les doubles formations droit-management sont la valeur montante, d'après l'ensemble de nos interlocuteurs. La connaissance de l'anglais, faut-il le répéter est un incontournable, même lorsque le cabinet est tourné vers des affaires franco-françaises. Les relations avec des groupements internationaux sont trop fréquentes pour être pris en défaut.

Le candidat idéal – celui qui n'existe pas - doit à la fois être excellent dans son domaine et avoir une capacité à instruire des dossiers dans d'autres, proposer une approche managériale pour le cabinet et une compétence

marketing pour la clientèle, et bien sûr parler anglais. D'après Edwige Dorel, « *les 3e cycles sont devenus incontournables, voire deux différents, et la tendance la plus marquante est la montée en puissance des double cursus droit - école de commerce et la valorisation des passages à l'étranger.* » Selon Philippe Mélot, « *les double cursus se généralisent et la concurrence est vive entre les instituts de formation.* » Même constat pour Fanny Martinez : « *un LLM aux Etats-Unis suivi d'un 3e cycle en droit français ouvre des portes, de plus en plus de postes sont tournés vers l'international.* »

Selon Nicolas Cimon, les LLM, très appréciés, « *commencent à se généraliser, et tendent à devenir des standards pour notre clientèle. La compréhension des stratégies de développement des entreprises, la lecture des éléments comptables sont devenus des incontournables. En conséquence, le cursus type école de commerce suivie d'un Master professionnel en droit des affaires est de plus en plus prisé.* » La formation continue est quant à elle peu observée par les recruteurs, l'attention portant plutôt sur les articles publiés, les fonctions d'enseignements, les conférences... qui dénotent à la fois un goût du développement, une capacité d'animation et la faculté à rester proche de l'actualité.

Tout cela ne sonne pas le glas des UFR de droit, au contraire. Chez Herbert-Smith, Hubert Segain privilégie les cursus universitaires en droit et insiste sur l'exigence de qualité du raisonnement juridique. « *Nous apprécions les doubles cursus si la spécialisation en gestion, finance ou management est postérieure au parcours de juriste. La diversité des domaines qu'ils peuvent appréhender est l'autre atout pour lequel nous avons choisi depuis 2007 de cibler des avocats ayant suivi un cursus complet en droit. Même si nous avons des domaines d'excellence ou de prédilection, nous privilégions la polyvalence de nos collaborateurs et de nos associés, ce qui nous rend moins sensibles aux évolutions de la conjoncture.* » ■