



LE RECRUTEMENT SE PORTE BIEN

Ce dossier a deux facettes. D'une part, il offre une visibilité aux enjeux de recrutement pour les cabinets eux-mêmes : comment attirer plus de candidats dont le profil soit le plus adapté ? Comment faire en sorte que le recrutement lui-même réussisse au mieux ? D'autre part, il vise à répondre aux questions les plus fondamentales : quelles spécialités sont les plus demandées ? Quelles sont les compétences et les qualités qui attirent l'attention des recruteurs ? Pour les stagiaires, quels sont les cabinets qui proposent une vraie expérience professionnelle ? Pour les fonctions-support, quels sont les besoins les plus importants mais aussi ceux qui émergent ?

Pour un cabinet, le premier enjeu du recrutement est de capter l'intérêt des personnes qui correspondent aux attentes, sans se retrouver perdu dans la masse de candidatures à traiter. La question se pose différemment pour de gros cabinets qui cherchent à filtrer la quantité de réponses pour dénicher la perle rare, ou pour de petits cabinets qui peinent parfois à trouver les profils qui correspondent à leurs candidatures. Les uns comme les autres savent néanmoins que la solution consiste à se créer une identité et une renommée auprès des candidats potentiels, de façon à attirer les profils qui savent pourquoi ils viennent ici et pas ailleurs. Un moyen efficace consiste à être visible auprès des étudiants, soit au moyen de partenariats, soit en étant présents sur les forums, ou enfin par le biais d'un poste d'enseignant. Largement plébiscité, le recours aux stages pour tester sur le moyen-terme les profils de futurs collaborateurs emporte tous les suffrages. Pour d'autres profils, plus expérimentés, passer par des « chasseurs de têtes » semble être la solution idéale pour aller trouver « ceux qui sont sur le point de franchir le gué » mais qui n'ont pas le temps de lire les annonces.

Le deuxième enjeu clé pour les cabinets consiste à réussir le recrutement, c'est-à-dire

choisir la bonne personne et la garder aussi longtemps que possible. De manière significative, la plupart des responsables du recrutement insistent sur la place centrale de l'entretien, devenu moins formel, plus ouvert et plus interactif. Celui-ci permet aux deux parties de mieux se connaître : le cabinet découvre la personnalité et les motivations du candidat, mais le recruteur doit aussi se dévoiler, et communiquer autant que nécessaire sur la culture d'entreprise, les possibilités d'évolution interne...

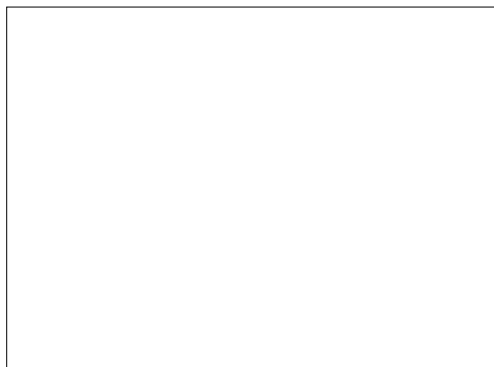
L'ensemble des cabinets interrogés semble partager un constat sur une évolution des jeunes candidats : plus ouverts, plus internationaux, friands de défis, mais aussi souvent en porte-à-faux avec une certaine conception du travail en cabinet, en particulier sous sa forme libérale. Cela tombe bien, puisque les cabinets évoluent eux aussi, en développant internationalisation, transversalité, formations internes, nouvelle organisation du travail.

Le futur du recrutement en cabinet d'avocats se joue ici, dans une transparence plus grande et la mise en place des structures qui permettront de tirer le meilleur parti des énergies qui arrivent.



Pascal Chadenet,
Managing Partner de Dentons Paris

Nous recrutons peu, comparé à d'autres cabinets de même taille, et ce pour une bonne raison : depuis 2015, aucun associé n'a quitté le cabinet, et s'il arrive qu'un collaborateur parte, c'est suffisamment peu fréquent pour que nous ne soyons actuellement à la recherche que d'un profil : un spécialiste de l'arbitrage avec 4-5 ans d'expérience. Bien sûr, parmi la cinquantaine de stagiaires que nous accueillons chaque année, quelques-uns restent comme collaborateurs.



Christophe Baumgarten,
Avocat chez JDS Avocats

Nous sommes le plus gros cabinet en droit social côté salarié, et nous progressons à un rythme qui se révèle supérieur à nos propres attentes.

Nous venons ainsi de recruter deux avocats en droit social, au lieu d'un comme il était prévu, ainsi que, dans la même spécialité, d'un juriste qui assure la formation pour les représentants du personnel.

Pour le recrutement des assistantes et standardistes, nous avons pris l'habitude de

Lorsque nous sommes en recherche pour un poste, nous fonctionnons avec le bouche à oreille, les réseaux sociaux, les CV reçus, notre site, et il arrive que des chasseurs de têtes viennent nous suggérer des candidats. Notre préférence se porte toujours sur des profils sympathiques, bilingues, et avec une expérience de vie singulière, comme, au hasard, un talent sportif, une année dans l'humanitaire, ou un stage auprès d'un juge d'un tribunal américain...Le petit extra qui donne envie d'accueillir cette personne dans notre équipe. Nous privilégions l'entente entre tous les membres du cabinet et pas la croissance forcenée. D'ailleurs, nous avons récemment eu tendance à réduire nos équipes pour une efficacité accrue, chaque senior est désormais accompagné d'au maximum deux collaborateurs, parce que nous voulons continuer à offrir un service haute couture à nos clients.

Pour l'avenir de nos recrutements, nous avons des pistes pour les thématiques et nous restons à l'écoute du marché afin de ne pas rater les profils qui nous permettront de développer ces nouvelles spécialités.

recourir à un consultant. Celui-ci se charge du tri, du pré-entretien et nous remet 3-4 profils sélectionnés, ce qui nous fait gagner un temps infini.

Par contre, nous nous chargeons en direct du recrutement des avocats et des juristes. La sélection est plus facile, car nous cherchons des candidats avec un M2 en droit social, obtenu de préférence dans certaines universités spécifiques. La présence dans nos rangs d'une chargé de cours contribue à nous apporter des candidatures de qualité.

Grâce à notre ancienneté et à notre renommée, nous sommes bien mieux identifiés qu'il y a 10 ans et nous recevons donc des profils qui viennent pour les bonnes raisons, parce qu'ils sont intéressés par nos différentes spécialités en conseil et formation aux CE et CHSCT ainsi que par notre activité en droit privé auprès des salariés des entreprises (droit de la famille, droit de la construction,...).



Sylvie Pichat,
*Responsable des Ressources Humaines chez
DELSOL Avocats*

Nous envisageons de recruter une dizaine d'avocats supplémentaires en 2017, et nous sommes bien entendu ouverts aux opportunités qui se présenteraient à nous. Nous recherchons, surtout pour Lyon, mais aussi pour Paris, des avocats en droit des sociétés (junior et 2-5 ans d'expérience), ainsi que des juniors dans différents domaines – droit social, droit des organisations non lucratives, contentieux, droit de l'immobilier, droit public – et enfin un paralegal en droit des sociétés.



Nathalie Mandelli,
*Directrice Générale adjointe du cabinet
Lamy-Lexel*

Nous recrutons surtout en corporate – dans lequel j'inclus la propriété intellectuelle, la concurrence et le droit des contrats – avec l'embauche récente d'un débutant et deux profils confirmés. Nous recherchons actuellement deux collaborateurs junior. Nous recrutons également nos stagiaires, puisque cinq d'entre eux nous rejoignent en tant que collaborateurs en fiscal, judiciaire et social.

À l'avenir, nous envisageons de nous renforcer sur les problématiques réglementaires et contractuelles associées à l'utilisation des technologies de l'information et du digital, en lien notamment avec la protection des données personnelles.

En plus de la vingtaine de stages élèves-avocats que nous ouvrons chaque année, nous recherchons également des fonctions-support pour le standard, la gestion administrative, l'intendance, ainsi qu'un assistant pour l'équipe en charge du droit des organisations non lucratives.

De manière générale, nous constatons depuis quelques années une pénurie de candidats pour tous les profils. Nous plébiscitons donc le recrutement par les stages : grâce à cette période d'essai de 6 mois, nous avons pu observer les compétences du futur avocat, et la formation et la mobilité interne font ensuite le reste du travail. Nous favorisons aussi l'embauche de juniors que nous formons par l'entremise des seniors. Nous incitons également tous les salariés qui sont motivés à se former dans un autre domaine de manière à valoriser encore davantage les ressources internes.

Pour identifier les bons profils parmi tous les candidats dotés d'une grande compétence juridique, nous leur faisons passer un test d'anglais et un test de personnalité, pour évaluer leur capacité à manager plus tard des juniors, ainsi que leur capacité à travailler en équipe.

Nous veillons à ce que nos avocats sachent tout autant travailler ensemble entre spécialités juridiques, que communiquer efficacement avec des intervenants extérieurs comme un fonds d'investissements ou une banque.

Nous faisons à nos clients des recommandations qui, parce que nous connaissons bien leurs enjeux et que nous avons une vision transverse, sont innovantes et réellement adaptées à leurs problématiques.

Pour cette raison, nous regardons toujours avec intérêt les profils avec un double cursus type école de commerce, master de gestion ou de finance, et avec des expériences complémentaires formatrices.



Anne-Marie Naudot,
*Secrétaire général de la société d'avocats De
Gaulle Fleurance & Associés*

Fondé il y a 15 ans, notre jeune cabinet est avant tout une entreprise – raison pour laquelle nous nous présentons comme une « société d'avocats » – et nos membres ont à cœur de faire vivre cet esprit entrepreneurial. Pour développer cette dynamique, nous offrons beaucoup de formations, en management et business development, qui permettent à tous nos avocats de développer leurs capacités et de profiter de la promotion interne. L'un de



Sandrine Sauzin,
*associée du Cabinet CITYLEX AVOCATS,
spécialiste de droit public*

Le cabinet fait appel à des stagiaires ou des élèves-avocats. Je suis chargée d'enseignement à l'Université Saint Quentin en Yvelines en stratégie contentieuse au sein du Master II « Contentieux publics » et cela me permet d'effectuer mes recrutements de collaborateurs avec les stagiaires que j'ai préalablement formés.

Aussi, je privilégie les contrats d'apprentissage. Ils ont pour eux la durée, et un bon

nos stagiaires a ainsi effectué, en 10 ans, tout le parcours jusqu'à l'association.

Un autre élément qui nous caractérise est l'ouverture à la transversalité. Nous traitons les dossiers en croisant les niveaux d'expériences, les compétences juridiques et les connaissances sectorielles, il est donc logique que nous cherchions à recruter des profils maîtrisant plusieurs matières, langues et/ou secteurs. Nous venons de recruter quatre spécialistes du droit social venant de maisons au fonctionnement très départementalisées, et tous nous ont dit à quel point notre approche transversale était une bouffée d'air frais pour leur pratique au quotidien.

En ce moment, nous recherchons particulièrement des collaborateurs dans les domaines de l'énergie, de l'immobilier, et en banque-finances, et nous étoffons continuellement nos équipes d'assistants juridiques, de spécialistes marketing-communication, et bien sûr d'avocats. Cinq de nos anciens stagiaires viennent d'ailleurs de débiter chez nous comme collaborateurs.

équilibre entre la pratique et le temps passé à l'université et en cas de besoin de recrutement.

De manière générale et s'agissant des collaborateurs, je constate qu'il n'est pas aisé de trouver des profils adéquats.

D'une part, cela tient au fait que notre cabinet est spécialisé en droit public et administratif, une matière technique maîtrisée par un plus petit nombre.

D'autre part, la formation dispensée aux élèves-avocats dure presque 18 mois et peut s'avérer être un frein à l'apprentissage au sein du cabinet.

Un site national devrait d'ailleurs être dédié au recrutement des avocats, rachat clientèle et domiciliation...

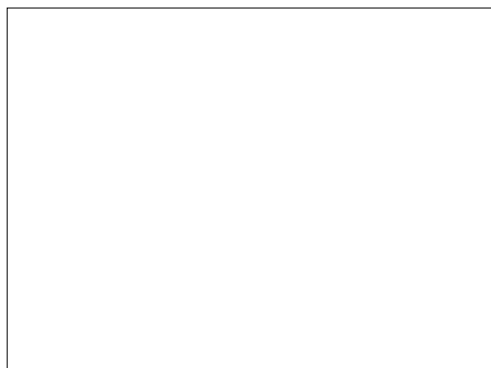
Concernant les fonctions-support, notre cabinet a une politique de proximité. Nous ne considérons pas le secrétariat comme nécessaire et nos clients apprécient de pouvoir nous contacter directement.



Jean-Bernard Colonna,
Responsable Recrutement chez Hogan Lovells (Paris)

Avec une vingtaine d'avocats supplémentaires sur les deux dernières années, nous connaissons une croissance particulièrement forte.

Parce que les collaborateurs expérimentés que nous recrutons ont rarement le temps de consulter les annonces de recrutement, nous sollicitons régulièrement des cabinets de chasse afin de cibler précisément les candidats potentiels. Il nous arrive néanmoins de recruter par annonces, aussi bien nos avocats débutants que nos business services et stagiaires.



Anne-Charlotte Dutel,
Responsable Recrutement du cabinet Fidal

Dans la mesure où nous avons un faible turn over, nous recrutons majoritairement des personnes sur des créations de postes. Notre stratégie de recrutement a été particulièrement forte en 2015-2016, pour tous les niveaux d'expérience et toutes nos spécialités. Nous avons ainsi pu attirer et intégrer des références dans les domaines notamment de la gouvernance, du financement, et du droit boursier. Cette politique d'intégration de talents

Nous accueillons d'ailleurs une centaine de stagiaires par an dont la valeur ajoutée et l'appui sont très appréciés de nos équipes.

Compte tenu de l'exigence croissante de nos clients, nous maintenons naturellement des standards de recrutement très élevés. Nous recrutons ainsi des personnes issues des meilleures formations et justifiant de préférence d'un double diplôme. C'est un gage non seulement de qualité de nos prestations mais aussi d'efficacité au quotidien.

À l'instar des autres cabinets d'avocats internationaux, la charge de travail de nos collaborateurs est très importante. Ils peuvent néanmoins parfaitement équilibrer vie personnelle et vie professionnelle grâce aux modalités mises en place dans le cadre de notre programme d'Agile Working (télétravail, horaires flexibles...). Notre cabinet et nos collaborateurs au sens large sont par ailleurs très impliqués dans des projets dits de «Good Citizenship». Dès l'entretien, nous sommes d'ailleurs très clairs sur la nécessité pour eux de s'investir dans des actions de *pro bono*, ainsi que dans les différentes opérations caritatives menées par le cabinet.

bénéficiant d'une expertise reconnue et à forte visibilité se poursuit.

Les postes de juniors bénéficient chez nous d'une formation technique d'excellence dès leur arrivée et tout au long de leurs carrières. Ils suivent entre autres un parcours de formation très structuré d'environ deux semaines par an pendant trois ans, axé sur le développement de leur expertise, l'approche client et la pluridisciplinarité. En outre, nous pouvons proposer, à tous les niveaux d'expérience, de belles évolutions de carrières grâce à nos 90 bureaux.

Nous donnons également une importance cruciale aux fonctions-support, parce qu'elles permettent aux avocats et juristes de travailler de manière efficace et contribuent à la satisfaction des clients finaux.

Il y a un point que nous souhaiterions encore améliorer dans notre recrutement, et c'est d'être davantage présents en amont pour déceler les talents dans les écoles.



Laëticia Gozdzik,
Office Manager chez DJP Avocats et membre
du COM'SG (Cercle des Office Managers et
Secrétaires Généraux)

Nous venons de recruter trois personnes ce mois-ci et nous prévoyons d'accueillir encore deux nouveaux avocats d'ici à la fin de l'année. Nos besoins vont vers des spécialités fiscalité et corporate, avec des profils autant junior que senior. La principale évolution tient à la croissance de notre cabinet, puisque nous sommes passés de 12 à 30 collaborateurs en 5 ans, et

les compétences requises sont plus précises que par le passé : nous avons recruté un avocat senior spécialisé dans la TVA, et nous chercherons bientôt un junior versé en patrimoine. Souvent, les stagiaires viennent compléter les compétences disponibles avant qu'il soit possible d'ouvrir un nouveau poste.

Comme nos demandes sont plus précises, il y a moins de réponses qu'avant, mais surtout, il y a un défaut de ciblage dans les candidatures que nous recevons : nous demandons 5 ans d'expérience et tout le monde répond, même ceux qui n'ont qu'un an d'activité, et les candidats manquent de l'expertise requise, sans doute parce que le marché du travail se durcit et que ceux qui cherchent répondent à beaucoup d'annonces. Ça a aussi des bons côtés, comme cette fois où un avocat corporate a répondu à un recrutement en fiscalité, et nous avons été convaincus par son profil, mais ça ne s'est pas renouvelé. En plus du Village de la Justice, je passe par mon réseau, le COM'SG, pour faire connaître nos besoins du cabinet en matière de recrutement et de remplacement.



Charlotte Sacreste,
*Directrice du Recrutement de Grant
Thornton France*

Il y a peu de rotation au sein de notre cabinet, nous voulons que les collaborateurs s'inscrivent dans la durée. En ce moment, nous ouvrons des postes pour des profils expérimentés : un avocat en prix de transfert avec 4-5 ans d'expérience, un autre avocat avec 4-6 ans de pratique en TVA, un profil junior pour compléter notre équipe « Droit des sociétés », et enfin, un senior/manager fiscaliste corporate pour nos activités fiscales en forte croissance. Nous dé-



Loïc le Claire,
*Avocat Associé, Responsable des RH et de la
Transformation chez PwC Société d'Avocats*

Avec 450 avocats en France, PwC Société d'Avocats est toujours à la recherche de nouveaux talents pour répondre aux besoins de ses clients et assurer sa croissance. Nos spécialités sont extrêmement diverses et couvrent notamment la fiscalité nationale et internationale des sociétés, la fiscalité personnelle, le droit des affaires, le droit social, le M&A, avec des expertises de plus en plus recherchées en IP/IT et digital. Dans cette optique, nous nous ouvrons à de nouveaux profils, comme infor-

frichons aussi la fiscalité en banque/assurance ; nous avons l'idée de construire une offre avec l'aide d'un avocat expérimenté autour duquel se constituerait une équipe. Pour travailler dans notre cabinet, il y a des prérequis fondamentaux que nous ne mentionnons même plus dans nos annonces, comme le fait de parler anglais, et d'avoir une expérience à l'international ou en réseau international. En matière de stages, nous en proposerons environ 5 sur cet exercice pour préserver la qualité de l'accompagnement et de la formation que nous pouvons offrir.

Grâce à notre renommée, notre activité en ligne et aux actions que nous organisons dans les écoles, nous recevons beaucoup de candidatures : c'est la rançon du succès. Pour répondre à cette demande, nous nous sommes organisés pour traiter, grâce à un logiciel, les données concernant le parcours des candidats, et pour automatiser aussi le test d'anglais. Cela nous permet de renvoyer à chacune de ces candidatures un retour qualifié, parce que nous considérons tous ces talents qui s'adressent à nous comme des collaborateurs potentiels du cabinet.

matique et droit ou ingénierie et droit. Nous avons déjà des compétences doubles de type droit - école de commerce, mais ces nouveaux profils nous intéressent particulièrement pour faire évoluer la pertinence de nos services au regard des enjeux de nos clients. Pour les fonctions-support, il y a aussi des nouveautés, puisque nous accueillons des ingénieurs et des développeurs web qui aident aux projets de digitalisation et de développement d'outils digitaux.

Outre leur compétence technique, nous attendons des candidats qu'ils soient ouverts au travail en équipe et au management et qu'ils aient une vision plus large que leur propre expertise. Et je dois vous dire que je suis très heureux de l'évolution des candidats ces dernières années : ils sont ouverts, très agiles, évidemment plus familiers avec le digital ; ils sont demandeurs de formation, de mobilité, en interne et à l'international et, de manière générale, ils recherchent le challenge. De notre côté, nous nous devons de répondre à ces attentes en offrant un soutien méthodologique qui va permettre à cette énergie de se structurer, pour la conforter et l'amener aussi loin que possible.



Laurence Jaskulke,
Directrice des Ressources Humaines du
Cabinet Racine

Depuis la fin du mois d'août, nous avons intégré 7 nouveaux collaborateurs – dont 4 expérimentés - et nous poursuivons nos recherches, parfois même pour des équipes entières, dans des pratiques qui viendraient compléter la nôtre, telles que l'IP/IT. Pour nos recrutements, nous utilisons plusieurs canaux : les stages, tout d'abord, représentent une vraie clé d'embauche ; rien de tel que de voir les candidats à l'œuvre pendant quelques mois.

Nous fonctionnons aussi par annonces et par réseau pour des profils plus expérimentés et faisons régulièrement appel à des cabinets de chasse lorsqu'il s'agit de trouver la perle rare : un collaborateur avec une forte technicité dans un domaine précis, ou un nouvel associé.

Nous percevons une réelle évolution des profils des candidats : leurs parcours intègrent des cursus à l'étranger et des masters – voire des doubles cursus – en école de commerce. Mais nous recherchons également chez nos futurs collaborateurs la rigueur intellectuelle et le sens du service qui les fera tout mettre en œuvre pour apporter à nos clients la solution dont ils ont besoin.

Si, comme de nombreux cabinets, nous ne pratiquons pas les rémunérations de nos confrères anglo-saxons, nous nous positionnons comme une réelle alternative capable de donner à nos collaborateurs accès à des dossiers de premier plan dans tous les domaines du droit des affaires, une réelle proximité avec les associés comme les clients et un bon équilibre vie professionnelle/vie privée.

**Retrouvez les annonces de ces cabinets
et bien d'autres sur www.village-justice.com**