

CARRIÈRES & TALENTS

Devenir associé ? Je vais y réfléchir...



Si les avocats d'affaires envient toujours le prestige lié à l'association, le parcours qui y mène, long et exigeant, les fait moins rêver.

www.agefi.fr/carrieres-emplois

PAR CHLOÉ ENKAOUA

Souhaitez-vous devenir associé ? » Il y a une vingtaine d'années, la question était systématiquement posée à chaque recrue qui poussait la porte d'un cabinet d'avocats d'affaires. Rares étaient ceux qui répondaient par la négative : devenir associé, dans l'inconscient collectif des jeunes collaborateurs, a toujours représenté une sorte de « Graal ». Un statut synonyme d'indépendance vis-à-vis des clients, de suppression des liens hiérarchiques, d'élévation sociale et d'autorité. Mais la médaille a ses revers : dévouement, « heures au carré », responsabilités accrues ou encore pression du chiffre sont également le lot quotidien de ces avocats montés en grade. D'où l'apparition récente d'une nouvelle génération de collaborateurs pour qui l'association n'est plus forcément le bâton de maréchal, et qui aspire à une vie personnelle plus équilibrée, quitte à... gagner moins. « *Le marché actuel, très dissuasif, mais aussi l'évolution générationnelle font qu'aujourd'hui, il y*

a proportionnellement moins d'aspirants associés qu'auparavant », admet Jérôme Rusak, associé du cabinet de conseil Day One.

Plan de carrière

Dans un contexte économique difficile où l'activité tourne au ralenti, les places deviennent aussi plus rares pour les futurs associés. Pourtant, certains sont encore prêts à tout pour suivre le plan de carrière (et le niveau de rémunération) qu'ils se sont fixé. D'ailleurs, selon le dernier baromètre Day One sur les mouvements d'associés dans les cabinets d'affaires français, ils ne sont pas moins de 43 % à avoir changé de structure au cours des six premiers mois de l'année 2012 dans le but de tomber le costume du collaborateur pour revêtir celui d'associé. Dans tous les cas, il faut aujourd'hui en moyenne une dizaine d'années pour se voir coopté associé, contre environ six ans il y a encore quelque temps. D'où de nouvelles tendances, à l'instar des créations de plus petites structures par d'anciens collaborateurs, ou encore ces départs au bout de cinq ou six ans de collaboration vers des entreprises ou même des institutions comme la Banque européenne d'investissement ou la Commission européenne. « Rester collaborateur, sur le long terme, est difficilement concevable », estime Franck Denis, collaborateur chez Lefèvre Pelletier & Associés.

Arrivé en septembre 2011, il espère être nommé associé dans un peu moins de dix ans, le laps de temps moyen dans ce cabinet. « Pour moi, le statut de collaborateur relève avant tout de la formation. En termes d'image, le statut d'associé est souvent mieux perçu par nos clients que celui de collaborateur. » Davantage un « changement de degré que de nature », selon Vincent Daniel-Mayer, associé chez Freshfields Paris depuis mai 2012. Il faut dire que le grade d'associé représente un véritable atout sur une carte de visite, une autorité incontestée qui modifie les relations avec les clients. Guillaume Navarro, 36 ans et collaborateur chez le français Gide Loyrette Nouel depuis 2006, se sent quant à lui davantage chargé d'une mission de représentation de son cabinet. « J'ai toujours rêvé de rejoindre une belle maison, et pour moi, Gide était le

cabinet le plus prestigieux de la place, raconte-t-il. Je suis candidat à l'association lors des prochaines élections de juin 2013, afin de devenir associé en 2014. Ce serait pour moi une grande fierté car je suis très attaché aux valeurs de cette structure. Chez Gide, nous partons du principe que ce qui est bon pour le cabinet est bon pour nous. » Elections internes mais aussi grand oral, comités ad hoc ou encore journées tests, les politiques d'association divergent selon les firmes. Certaines choisissent de désigner un mentor qui montrera au collaborateur les arcanes du métier et l'accompagnera jusqu'à l'association. Ce fut le cas pour Jennifer Carrel, associée en droit social chez UGGC depuis juillet 2012 : « J'ai été épaulée par mon parrain associé qui m'a soutenue pour ma candidature et lors du vote à l'assemblée générale. »

L'élément clé pour devenir associé est généralement le même partout : le facteur humain. « Il faut avoir des valeurs communes pour espérer rejoindre le 'partnership' d'un cabinet », précise Jérôme Rusak. Clamée haut et fort par tous, cette devise est toutefois plus dif-

L'AVIS DE...

Yves Boissonnat, associé fondateur du cabinet de chasse de têtes Boissonnat Partners



« Être très bon, générer du business et savoir animer une équipe »

Le désir de devenir associé a-t-il changé chez les avocats d'affaires français ?

Il y a une quinzaine d'années, devenir associé était le but unique de l'avocat collaborateur, ou presque. Mais la maturité du marché et surtout la crise ont quelque peu changé la donne. La crise, car elle a généré de l'incertitude et qu'il est désormais plus difficile d'accéder à l'association. Ce qui est sûr, c'est que le regard de nombreux collaborateurs sur le statut d'associé a changé. Aujourd'hui, pour un jeune avocat d'affaires, exercer en cabinet est, beaucoup plus qu'autrefois, perçu comme un tremplin pour accéder ensuite au monde de l'entreprise.

En termes de politique d'association, quelle est la différence entre un cabinet français et une grosse structure internationale ?

Dans les deux cas, un associé doit à la fois être très bon techniquement, générer du business et être capable d'animer une équipe. La différence majeure concerne la prise de décision : on ne devient pas associé de la même manière dans un petit cabinet où tout le monde se connaît et dans une grosse structure où la décision finale se prend à Londres ou à New York, où l'approche est plus froide, moins incarnée dans une personne.

facile à appliquer au sein d'un « big ». « Leur taille et l'organisation, matricielle et comprenant différentes strates, font que certains associés peuvent ne jamais se rencontrer et qu'il est donc plus difficile d'y voir naître de l'« affectio societatis », témoigne Vincent Daniel-Mayer, qui travaillait chez Deloitte avant de rejoindre Freshfields. L'association n'est donc pas appréhendée de la même manière que chez Freshfields

par exemple, où la taille plus humaine permet aux associés de se connaître, et même de connaître les candidats à l'association ou tout du moins un associé proche de chacun des candidats. » Les choses diffèrent encore selon la nationalité des cabinets, la

décision finale dans une structure internationale appartenant aux associés « monde » et non pas seulement à ceux du bureau français. De même, alors qu'une firme anglo-saxonne s'attachera avant tout au critère de l'ancienneté, un cabinet américain prendra davantage en compte la rentabilité. Outre le critère humain, le futur associé doit réunir plusieurs qualités incontournables. A ▶

L'élément clé est le facteur humain

« Etre associé n'est plus une fin en soi »

L'heure des tendances entrepreneuriales, être seulement un bon technicien ne suffit plus, il faut désormais être également un bon manager et savoir développer l'axe commercial. Une mutation difficile pour les avocats qui ne sont pas forcément à l'aise avec ces compétences, et dont la fibre commerciale ne se perçoit pas toujours avant la nomination...

« Lorsque l'on est collaborateur, le statut d'associé est un peu sacralisé, nimbé d'une aura de mystère, explique Cécile Derycke, associée en contentieux chez Hogan Lovells depuis près de deux ans. On se fait parfois des idées un peu folles, notamment sur la rémunération. La réalité est passionnante mais beaucoup plus terre à terre. »

Etre un exemple

« L'associé a bien sûr des responsabilités commerciales et juridiques, mais il se doit également d'être un exemple pour les jeunes collaborateurs, les former et les mener eux aussi vers l'association », ajoute Bénédicte Mazel, choisie pour devenir associée chez Gide en 2013. Un avis que partage Alexandre Jaurett, coopté associé en octobre dernier chez White & Case: « Pour le moment, je suis en pleine phase de transition. J'écoute, j'apprends... Passant de l'autre côté de la barrière, je vais avoir désormais une double responsabilité, vis-à-vis du cabinet qui m'a accordé sa confiance mais aussi envers les collaborateurs avec qui je travaille. » Evidemment, tout le monde n'a pas les épaules pour porter toutes ces responsabilités, ou l'âme d'un « business developer ». Jennifer Carrel, mère de deux jeunes enfants, confie qu'il faut « être fréquemment en train de jongler ». D'autres font donc le choix moins ambitieux de renoncer carrément à l'association. Cette catégorie d'avocats, parfois perçus comme les « enfants gâtés » de la profession, est pourtant très présente aujourd'hui dans les cabinets d'affaires, comme en témoigne Paul Lignières, managing partner de Linklaters à Paris: « Cela reflète la diversité des profils des avocats

TÉMOIGNAGES



Dessislava Savova, 40 ans, associée en corporate chez Clifford Chance Paris

« On devient en quelque sorte l'ambassadeur de son cabinet »

« Le cabinet Clifford Chance m'a vue grandir. J'y suis entrée comme jeune collaboratrice en 2000. J'ai également eu la chance d'être détachée dans notre bureau de Londres et chez un client. En mai 2011, j'ai été nommée associée du bureau de Paris à l'issue d'un processus d'un an qui s'est conclu par un vote de tous les associés du cabinet

mondial. J'avais alors 38 ans. Devenir associée a été un moment personnel important. Cela représente en effet un véritable accomplissement pour un avocat d'affaires, un signe de reconnaissance et de confiance en interne qui rayonne à l'extérieur. Bien sûr, il est nécessaire d'avoir des qualités juridiques, relationnelles et

managériales. Cela va bien au-delà du simple exercice juridique, car en devenant associé, on devient en quelque sorte l'ambassadeur de son cabinet. En termes d'équilibre vie personnelle-vie professionnelle, être une femme associée ne rend pas l'exercice plus difficile, mais c'est un défi inhérent au métier pour toutes les femmes. »

Grégory Tulquois, 36 ans, associé du département technologies de l'information et propriété intellectuelle/contrats commerciaux de DLA Piper à Paris

« Les clients voient une raison supplémentaire de me faire confiance »



« Après une expérience dans un autre cabinet anglo-saxon, j'ai intégré DLA Piper en 2005 en qualité de collaborateur. Je suis devenu associé de la structure en mai dernier. Au départ, lorsque j'ai commencé dans la profession, devenir associé n'était pas forcément mon but. Il est difficile de se

projeter dans un horizon lointain et plutôt abstrait lorsque l'on est un jeune collaborateur. Mon évolution a donc été progressive, sans que le grade d'associé soit une obsession. Aujourd'hui, je considère qu'être associé est à la fois un honneur mais aussi un défi, car j'ai atteint un niveau de responsabilités

plus avancé dans la vie du cabinet, comme vis-à-vis des plus jeunes collaborateurs qui attendent d'être guidés et qui me perçoivent à présent comme un 'exemple', un pilote. Les clients, eux, voient dans ma nomination une raison supplémentaire de me faire confiance, car le cabinet lui-même me fait confiance. »

d'aujourd'hui, motivés par des trajectoires très variées et non plus par un seul mode linéaire de carrière. Etre associé n'est plus une fin en soi. » La question n'était pas jusqu'où je pouvais aller, mais plutôt où je voulais aller, confie cette counsel d'une grande firme, qui a prêté serment il y a treize ans déjà. Pour moi, être associé relève d'une sorte de sacerdoce. Je ne voulais pas fuir mes responsabilités, mais plutôt préserver un meilleur équilibre entre ma vie per-

sonnelle et ma vie professionnelle. » La solution pour satisfaire tout le monde ? « Peut-être la création d'un statut alternatif entre le 'counsel', aujourd'hui un peu fou-à-tout, et l'associé, avance-t-elle. Chez les avocats, il y a être associé ou ne pas l'être, et je trouve cela dommage. J'aimerais faire bouger les lignes, voir naître une voie parallèle qui reflète la confiance que le cabinet place en l'avocat sans que cela soit perçu comme un statut de l'attente ad vitam

A bon entendeur...