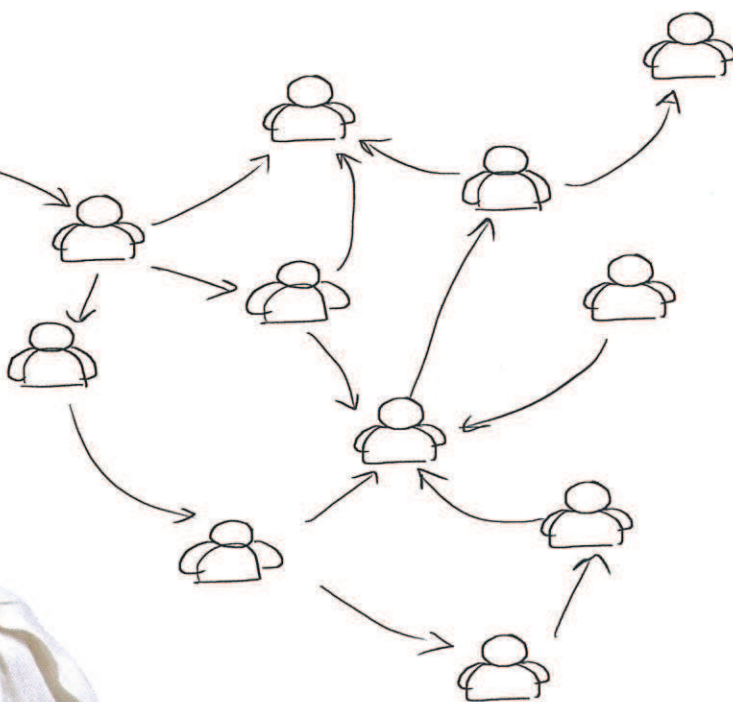


## Ressources humaines

Par Anne-Noémie Dorion

# Cabinets de recrutement : les petits jouent dans la cour des grands

Plusieurs cabinets de recrutement spécialisés sur le secteur juridique ont vu le jour ces dernières années. Des petites structures indépendantes issues ou non des grands réseaux déjà installés sur ce créneau.



**C**haque jour, ou presque, Géraldine Raynaud reçoit un nouvel appel. Au bout du fil, le récent fondateur d'un nouveau cabinet de recrutement contacte la responsable RH de Norton Rose Fulbright pour lui proposer ses services. « Nous assistons à une recrudescence des petits cabinets indépendants, estime la DRH. La concurrence s'intensifie. » Nombre d'experts du marché du recrutement juridique ont ainsi délaissé leurs fonctions pour se mettre à leur compte ces dernières années : Frédéric d'Antin (ex-avocat, successivement à la tête des divisions tax & legal de Michael Page, Beigbeder Caude & Partners, et Boyden International) en 2008, Blandine Cordier (ex-avocate, ex-directeur juridique de sociétés financières cotées, passée par Boyden International) en 2010, Yves Boissonnat (fondateur de Michael Page France et ancien associé de Ray & Berndtson ou Boyden international) en 2012, ou encore Gatien Job (ex-associé et directeur de la division tax & legal de Transsearch International, cofondateur de Job Dubar Associés) en 2013... Anciens avocats riches de leur réseau, ex-directeurs juridiques habitués à repérer les profils prometteurs, ou anciens

consultants à la tête des divisions juridiques des grands groupes de recrutement : autant de professionnels rompus au métier et familiers des problématiques spécifiques au secteur.

### **MARCHÉ ATYPIQUE, BESOINS SPÉCIFIQUES**

Processus chronophage, turn-over important, hauts et bas du marché, entre autres, font du recrutement sur le secteur des professions juridiques un exercice pointu et une spécialisation à part entière. « Nous recrutons nous-mêmes les avocats juniors, explique Géraldine Raynaud chez Norton. Nous faisons appel aux chasseurs de tête pour nous aider à dénicher la perle rare pour les seniors : c'est un gain de temps et de productivité. Cela permet à mon département de se consacrer au développement des RH en interne, et aux associés de se dédier pleinement au développement de leur activité. » « Entre les jeunes avocats qui prennent conscience qu'ils ne souhaitent pas continuer dans cette voie difficile et les seniors qui, avec la crise, ne se voient

## NOMBRE D'EXPERTS DU MARCHÉ DU RECRUTEMENT JURIDIQUE ONT AINSI DÉLAISSÉ LEURS FONCTIONS POUR SE METTRE À LEUR COMPTE CES DERNIÈRES ANNÉES

plus proposer aussi vite des postes d'associés, le turn-over est important dans les cabinets. Difficile de connaître tous ces mouvements quand on n'y consacre pas tout son temps ! » relève Patrick Ayache, fondateur d'Intuitu Personae en 1989.

Et s'il n'est rien de tel que l'approche directe pour dénicher le mouton à cinq pattes, il est bien souvent nécessaire, avec les juristes, de montrer patte blanche. « Ne connaissant quasiment pas le chômage, les professions juridiques sont par nature difficiles à approcher, estime Dominique Montabrie, fondatrice d'Equiteam il y a seize ans. Habités à éviter le risque, ils restent méfiants face à un changement de poste par définition aléatoire. Depuis vingt-deux ans que je fais ce métier, quinze ont été des années de crise et, logiquement, s'ils n'ont pas une bonne raison de partir, les juristes ne bougent pas. On peut les appeler quinze fois : quand ils ne vous connaissent pas, ils ne répondent pas ! »

« Nous n'avons pas plus de quatre ou cinq collaborations régulières avec les cabinets de recrutement, précise la DRH de Norton Rose Fulbright. Nous ne pouvons pas en mandater plus d'un ou deux par mission pour éviter les déperditions d'informations et pour ne pas nuire à notre image de marque. Et à chaque nouvelle collaboration avec un cabinet de recrutement, nous vérifions scrupuleusement que la connaissance du marché est suffisante. »

### UN MARCHÉ DE NICHE, DIFFICILE À APPRÉHENDER POUR LES GÉNÉRALISTES

Au-delà du savoir-faire en matière de recrutement, la parfaite maîtrise du caractère hautement technique des métiers du droit s'impose. « Les candidats comme les clients voient vite si on pose les bonnes questions, explique Patrick Ayache. Et dans les entreprises, les DRH n'ont pas l'habitude de recruter ce type de profils : on n'embauche pas autant de juristes que de commerciaux ! Contrairement à d'autres métiers dont ils sont plus proches, les responsables RH en entreprise ne sont pas toujours en mesure de cerner les compétences et qualités nécessaires pour ce type de postes, à moins d'y passer un temps infini. Ils ont pu rencontrer des profils marketing ou commerciaux sur les bancs des grandes écoles mais ils ont rarement été confrontés aux juristes. »

Quant aux cabinets d'avocats qui, eux, maîtrisent les problématiques juridiques, ils peinent souvent à dénicher les profils ultra spécialisés qu'ils recherchent. « On ne recherche pas un simple juriste mais un jeune avocat à la fois spécialiste du droit immobilier et du droit des contrats, ou un senior maîtrisant la propriété intellectuelle et le droit européen... », explique Guillaume Pican, responsable du département juridique et fiscal chez

Michael Page. « C'est l'un des secteurs où la spécialisation fait le plus de sens car les juristes ont des formations, des modes de fonctionnement et des évolutions de carrières qui leur sont propres », relève Yves Boissonnat, fondateur de Boissonnat Partners. Un marché de niche, donc, où les spécialistes volent la vedette aux généralistes.



Patrick Ayache



Dominique Montabrie



Gatien Job

### ARTISANAT VERSUS HAUT DÉBIT

Dès lors que l'on maîtrise les tenants et les aboutissants de ce difficile art du recrutement dans le secteur juridique, en quoi une petite structure indépendante spécialisée présente-t-elle des atouts ? « C'est la différence entre l'industriel et le haut de gamme. Les grands cabinets peuvent présenter un avantage sur le terrain du middle management, c'est plus difficile pour le high level. Renault est une bonne marque de voitures, mais on ne peut pas lui demander de faire des décapotables sur-mesure en masse », compare Yves Boissonnat. Une démarche plus proche de l'artisanat de luxe que de l'industrie de masse, donc.

« Comme pour les joueurs de foot, c'est un marché de niche où peu de profils correspondent à la demande initiale, plaisante à demi Gatien Job, associé gérant de Mokpo Consulting. Pour les trouver, il faut du sur mesure, de la haute couture, et avoir une relation au long cours avec les principaux concernés. » Et de préciser : « Il n'y a pas plus de quelques milliers d'avocats sur le marché. Lorsque l'on me demande de participer à un mouvement d'équipe, je connais déjà huit des dix qui correspondent à la demande... ça permet de gagner du temps. » Pour Gatien Job, une structure de taille réduite présente en outre deux avantages : « D'une part, mes clients savent qu'ils sont très importants pour moi, et que j'ai tout intérêt à leur donner satisfaction. D'autre part et surtout, j'évite davantage les conflits d'intérêts puisque je peux me permettre de ne pas avoir deux clients du même type. »

### MOINS DE PRESSION SUR LES CHIFFRES

Autre atout : la souplesse dans l'organisation du travail. « Nous n'avons pas la pression du chiffre, note Yves Boissonnat. Où va-t-on chercher les candidats quand on doit avoir le plus de clients possibles pour atteindre ses objectifs en fin de mois ? Et comment délivrer quelques conseils gracieusement si on est brimé par la pression financière des grands groupes ? » « Nous n'avons pas à assumer les normes des grands groupes, renchérit Dominique Montabrie. Il ne s'agit pas de placer des candidats à tout prix pour cause de pression financière mais d'assurer la pérennité de nos relations avec nos clients et nos candidats. Nous pouvons accepter des missions de recherche de profils relative-

## À LA LOUPE

ment juniors puisque nous n'appliquons pas de tarif minimal, nous avons le choix de contacter deux cents candidats pour en trouver un seul si ça nous chante, et nous ne craignons pas de pointer les bémols des candidats s'ils existent. »

### PROXIMITÉ ET RELATION DE CONFIANCE

Cette indépendance d'esprit permet de lier un lien particulier avec ses mandants. « C'est un marché secret, confidentiel. Les créateurs de petits cabinets de recrutement, qui connaissent généralement très bien les associés, ont une disponibilité, une souplesse, et un lien de confiance rassurants », atteste Géraldine Raynaud, chez Norton. « Il s'agit d'établir des relations *intuitu personae* avec chacun », précise Patrick Ayache. Une condition *sine qua non* pour réussir dans le secteur. « Les clients se moquent du chiffre d'affaires du cabinet de recrutement avec lequel ils traitent, assure Yves Boissonnat. Ce qui compte, c'est la notoriété, le professionnalisme et les liens de confiance tissés pendant des années avec ses interlocuteurs. »

« Le client doit être certain que je connais le secteur mais aussi que je comprends sa culture d'entreprise, le type de clients avec lesquels il traite, poursuit-il. Comme les circuits hiérarchiques sont plus courts dans les cabinets d'avocats, l'associé sera amené à travailler directement et au quotidien avec le collaborateur déniché et il veut être sûr qu'il lui conviendra. Quant aux mouvements d'équipe, qui drainent un véritable fonds de commerce derrière eux, ils impliquent des enjeux financiers peu comparables avec d'autres branches d'activité. Tout cela suppose une relation de confiance forte avec celui à qui on confie ces missions, et pas le changement régulier d'interlocuteur qu'on peut connaître dans les grands groupes de recrutement. »

Un atout exacerbé par la conjoncture économique actuelle. « Les juristes ont par nature une forte appréhension du risque et, quand les budgets se réduisent, ils sont encore plus exigeants. Ils veulent pouvoir compter sur

quelqu'un qu'ils connaissent bien », explique Yves Boissonnat. Par ailleurs, l'entrepreneuriat n'est pas pour déplaire aux associés fondateurs de cabinets d'avocats, rompus à l'exercice. « Lorsque j'ai annoncé à mes clients que je montais mon propre cabinet, ils m'ont répondu : on se demandait ce que tu attendais ! » raconte Yves Boissonnat. « Même pour les entreprises du CAC 40, l'entrepreneur jouit d'une image positive », soutient Gatien Job.



Yves Boissonnat



Guillaume Pican



Géraldine Raynaud

### LA FORCE DE FRAPPE DES GRANDS GROUPES

Reste que si la souplesse et la liberté d'action dont jouissent les petites structures sont bien adaptées à la chasse aux talents dans les professions juridiques, la profusion de nouveaux acteurs n'est pas sans conséquences dans cet univers déjà très concurrentiel. « Beaucoup se montent, mais combien seront pérennes ? » s'interroge Dominique Montabrie. D'autant plus que les grands cabinets de recrutement ont leurs propres avantages. « Les grands cabinets de recrutement ont des moyens supérieurs aux autres », remarque Géraldine Raynaud. « Procéder par annonces en sus de la chasse de tête pure n'est pas toujours adapté mais ça peut être un plus dans certains cas, affirme Guillaume Pican chez Michael Page. Dans tous les cas, la taille, l'ancienneté de notre réseau – plus de 25 ans en France – et sa dimension internationale – nous sommes présents dans 32 pays – sont des atouts. Dans le cadre de recherches au sein de plusieurs pays, notre réseau européen facilite considérablement l'approche. Pour une recherche particulière, nous pouvons mettre à disposition des outils performants d'évaluation (tests psychologiques, études de cas, entretiens...) qui ont fait leurs preuves à grande échelle. » Et avoir pignon sur rue est aussi rassurant. « Notre marque est aujourd'hui reconnue internationalement, ajoute-t-il. Les cabinets internationaux qui veulent s'implanter en France viendront naturellement nous voir. » □

## Recrutement : un exemple de collaboration DRH-dir com'

En collaboration avec la direction des ressources humaines, la direction de la communication du cabinet Fidal a lancé en juin une campagne destinée à valoriser l'image et promouvoir l'attractivité du cabinet auprès des jeunes avocats par l'intermédiaire de

clips vidéo postés sur Youtube. Des membres de Génér'actions, le comité consultatif composé de jeunes avocats de moins de 35 ans de Fidal, s'expriment dans ces vidéos sur leur vision et leur expérience du métier au sein du cabinet. Un format adapté au dialogue avec la

jeune génération et qui s'inscrit dans un dispositif d'ensemble élaboré de concert par la DRH et la direction de la communication sur les réseaux sociaux, et qui comprend un fil conseil RH sur twitter est des articles pratiques sur le blog Fidal.

M.L.