

## «L'emploi des juristes et des avocats en 2006 : situation et perspectives »

Le jeudi 9 mars le Jurisclub de EM Lyon s'est réuni pour faire un état de lieu de l'emploi des juristes. Cette soirée carrière s'est organisée sous le mode de question/réponses aux 4 invités :

### Les invités :

**Xavier Dange** : associé chez Ernst &Young en droit fiscal et fusions et acquisitions

**P.Charreton** : Directeur juridique chez France Telecom après avoir été directeur juridique dans différentes entreprises dont dernièrement Thalès. Il est membre de l'association française des juristes d'entreprises

**M. Normand**: associés fondateur du cabinet Normand Bocharé. Ancien membre du conseil de l'ordre et secrétaire de la conférence

**M. Lartigue** : Recruteur chez Hudson spécialisé dans le domaine juridique après avoir travaillé pendant plusieurs années chez Deloitte

### Présentation générale : Etat de lieu du marché

**XD** : Ernst & Young a augmenté de manière régulière son recrutement depuis 2 ans. Le cabinet est doté de 500 avocats en droit des affaires et fiscalité et cette année, il est prévu de recruter 60 personnes en plus des 120 stagiaires recrutés tous les ans (DESS/ CRFPA). Le marché est donc très actif mais sélectif.

**PC** : France Telecom, en France a recruté 12 nouveaux juristes (hors renouvellement) sur l'année 2005. Fort de 430 juristes dans 22 pays (Grande Bretagne, Espagne, Pologne, Belgique et Pays-bas constitués de grosses équipes en Europe, il existe également des équipes importantes aux Etats-Unis, au Moyen-Orient et en Asie) et de 200 juristes en France.

Les Echos ont beaucoup parlé des 17 000 suppressions d'emploi mais au regard d'une entreprise de 200 000 personnes cela reste raisonnable. En 2005, il y a eu 23 000 départs à la retraite pour 6 000 embauches.

France Télécom a l'obligation d'attirer des compétences nouvelles en droit telles que: droit des multimédia, droit d'auteur, droit voisin,...

En France en général :

Il n'y a pas de trend très fort de recrutement mais la fonction juridique interne reste parmi les fonctions qui progressent dans l'entreprise car le droit est de plus en plus complexe et qu'on assiste à de plus en plus de transformation des matières du droit des entreprises.

Le département juridique de France Telecom est organisé comme chez Thalès avec 3 pôles dominants :

- Une expertise juridique (droit boursier, droit financier, audiovisuel, PI, marques) traitant des domaines réguliers/corporate. C'est à dire des problématiques de groupe.
- Des équipes opérationnelles traitant des contrats, du contentieux,...
- Des équipes pays ayant une fonction régaliennne (droit des sociétés, droit des affaires) et donc plus opérationnelle.

Le rôle d'un directeur juridique c'est de pouvoir animer cet ensemble. A titre d'exemple, tous les juristes de PI appartiennent à une même filière mais dans un pôle métier.

**Normand** : son cabinet est issu du « barreau classique ». Il est constitué d'une vingtaine d'avocats tourné vers le monde judiciaire. En pratique, il n'effectue que 10% de son activité dans le conseil (maximum). A titre d'exemple le cabinet fait beaucoup d'accompagnement de fermeture de sites industriels où il exerce à la fois sa fonction de conseil et ses compétences judiciaire.

Début 2006, le cabinet a embauché deux nouveaux collaborateurs dont une création de poste. Le cabinet a une évolution lente mais progressive.

Evolution du recrutement du barreau de paris :

Depuis début 2006, il y a eu 838 prestations de serment en 2 mois et demi

Cette année le nombre de sortant à l'EFB Paris était de 1400 inscrits. Il faut prendre également en compte les jeunes avocats qui arrivent de province. Cela dit ces chiffres démontrent bien la capacité

du barreau à absorber ces nouveaux arrivants dans un délai bref. Depuis mi février on observe une baisse des prestations de serment car la période des débuts de stage touche à sa fin. Concernant les sortants de l'année précédente, ils ont pratiquement tous trouvé une situation d'avocat ou de juriste.

Enfin M. Normand a rappelé que l'EFB ne forme pas que des avocats mais aussi des juristes.

**Lartigue :** Le marché se porte beaucoup mieux. Le marché s'est stabilisé et un redémarrage est en train de s'opérer. (A titre indicatif, l'équipe de Hudson France a recruté 3 personnes cette année.) Le monde juridique est fiscal a beaucoup évolué comme le démontre l'évolution de l'organisation des cabinet tel que Deloitte qui comptait 485 avocats il y a 4 ans et aujourd'hui seulement 280.

Il s'agit de se positionner dans les domaines les plus porteurs et de s'adapter : par exemple il y a en ce moment une forte demande de juristes fiscalistes en gestion de patrimoine.

Pour les juristes en entreprise, il y a beaucoup de monde sur le marché à cause des fusions. Pour une offre le cabinet de recrutement a reçu 120 CV pour 1 poste dont 80 exploitables pour donner suite à 33 entretiens. En effet les fusions d'entreprises ont générés une forte demande de personnes compétentes pour peu de places offertes. A cela s'ajoute les juristes issus de cabinet dont l'avenir dans ce cabinet n'est pas possible puisqu'ils n'ont pas de perspective d'évolution (ne seront jamais associés) et doivent donc changer d'entité.

Les juristes doivent avoir une réflexion sur l'évolution du marché et actualiser leur devenir. Etre bilingue est indispensable. Ce qui signifie être capable de tenir une réunion de plus de 2h en restant réactif.

**Quels sont les critères de recrutement ? Peuvent ils évoluer au cours du recrutement ?**

**XD :**

- La formation (miroir l'entreprise) : Une double formation est un pré requis (Dauphine, Grande école ou LLM)
- La personnalité : être capable de travailler en équipe, de mener un projet,... Etre enthousiaste, chaleureux,...
- Pour les seniors : l'expérience est également un point déterminant

Ces critères peuvent effectivement évoluer notamment sur la personnalité, une fois passée le premier l'écrémage du CV

**Charreton :** En tant que directeur juridique, il est plus simple de laisser à ses collaborateurs faire le tri des CV selon les besoins des équipes pour ensuite pour le recrutement des seniors voir les derniers candidats en lice.

Un constat général, les CV sont presque toujours bons, tout dépend de comment le directeur juridique veut faire évoluer l'organisation de son service juridique. Il doit connaître les besoins futurs de l'entreprise. Il se fit donc plus au tempérament qu'aux compétences techniques.

**Normand :** Partage le point de vue Charreton sur l'intégration des avocats dans l'entreprise trop tardif est effectivement difficile. Cependant, il croit beaucoup à l'échange entre les deux professions.

Le marché est effectivement très compétitif puisque son cabinet reçoit beaucoup de candidatures avec de très bons CV. Cependant ce type de cabinet à moins besoin de double formation car il existe un risque de sur-qualification pour la taille du cabinet et bien sur un problème rémunération.

Les cabinets plus petits sont donc plus vigilent sur :

- L'éthique et la déontologie
- La réactivité
- L'esprit d'équipe
- Le niveau d'anglais

Ces critères évoluent naturellement au cours de l'entretien selon le feeling et la capacité à travailler ensemble.

## **Lartigue :**

- cabinet d'avocat :

Les cabinets recherchent avant tout des spécialistes avocats ou non. Que ce soit des fiscalistes, des ingénieurs, ... Ils recherchent également des personnes ayant une capacité de développement. C'est à dire de bons techniciens. A un niveau senior des personnes à même d'attirer des clients, de facturer/encaisser et ayant une notion de business model.

- juristes d'entreprise :

Il s'agit avant tout d'être un bon formateur et de savoir faire passer des messages juridiques auprès des autres directions.

Quoi qu'il en soit, les recruteurs cherchent des personnes au moins bilingue, ayant le sens de l'analyse et de la synthèse (qualité reconnue de la formation juridique française)

## **Peut-on « Sortir du droit » ?**

**Lartigue :** les passages existent mais les juristes ont encore une image trop forte de spécialistes. Il existe donc de nombreuses passerelles entre spécialités juridiques mais les chefs d'entreprises ne pensent pas assez souvent aux juristes et aux fiscalistes pour d'autres fonctions.

Les juristes ne doivent pas omettre de continuer leur formation au cours de leur vie professionnelle tant dans leur spécialité que dans d'autres domaines du droit (dans l'optique d'une perpétuelle adaptation au marché). Un système formel a été mis en place par les avocats (jusqu'à récemment la formation n'était pas comptabilisée mais existait déjà)

**Normand :** considère que s'arrêter pour faire changer d'activité est une bonne chose dans la mesure où cela ne dure pas trop longtemps. Cela a un effet très positif à condition d'en avoir la force, l'envie et la capacité à penser au retour.

**Dangue :** chez Ernst & Young, la formation est intégrée au développement personnel dans le cabinet. Il existe d'ailleurs un département interne de formation en plus de la base de données en accès direct pour les avocats à travers le monde (réseau). Il existe également de la formation externe afin de suivre l'évolution du droit puisqu'un avocat se doit d'être toujours au top de sa profession. Cela se ressent également dans la sélection des candidats au moment du recrutement.

**Charreton :** Il faut distinguer formation et changement de filière métier.

Dans l'entreprise il existe un large éventail de formation que ce soit dans son métier soit dans des domaines périphériques tel que la comptabilité, la finance,...

Cependant si il est clair qu'un juriste est apte à quitter la filière juridique, il est difficile pour lui d'être crédible dans un autre service.

Il n'y a pas de parcours type et la méfiance à l'égard des juristes hors de leur domaine persiste alors que la science juridique est très structurante et donne un bon esprit de synthèse et un équilibre certain qui les rendraient apte à la prise de décision tout aussi bien que les ingénieurs.

Cependant, la plupart des juristes aiment leur métier et ne souhaitent pas en changer. Ils restent donc une population à part dans l'entreprise puisque c'est une filière métier très hermétique (on peut pas devenir juriste alors qu'on peut devenir marqueteur)

## **Faire un MBA est-il pertinent ?**

**Lartigue :** oui pour s'orienter vers d'autres fonctions sinon il est plus recommandé de faire un LLM.

Le domaine juridique change et il y a une volonté affichée de sortir certaine matière du domaine juridique. Par exemple pouvoir créer une direction fiscale hors de la direction juridique.

L'évolution se fait généralement dans d'autres domaines juridiques mais les juristes n'évoluent pas à proprement parler sauf à changer de structure et donc à saisir des opportunités

**Charreton :** La formation interne dépend beaucoup du secteur d'activité de l'entreprise. Dans une population d'ingénieur telle que chez France Telecom ou Thalès, les juristes ne sont jamais légitimes

pour faire autre choses sauf éventuellement avec un CPA. La concurrence avec les ingénieurs est fatale mais dans des univers moins techniques c'est peut être possible.

### **Timing de carrière**

**XD** : En cabinet, le passage de vulnérabilité des juristes est connu : après 4/5 ans d'expérience professionnelle, les managers expérimentés ne sont pas encore trop cher sur le marché et adaptables, ils sont donc recherchés par les chasseurs de tête. Ils peuvent également passer chez leur propre client.

De même pour évoluer dans un cabinet au delà de cette période, tout ne dépend pas de ses performances. Cela dépend également de la structure du cabinet et de son appréciation par les collaborateurs : il faut à la fois être compétent mais aussi être apprécié, de plus cela dépend du chiffre d'affaire du cabinet et de la croissance de celui-ci. Ce ne sont donc pas toujours des facteurs endogènes qui entrent en jeu mais aussi exogènes. Cela dit on peut encore faire une carrière dans des cabinets de la taille d'Ernst & Young.

**Charreton** : On peut encore faire carrière dans un grand groupe. Chez France Telecom, sur 230 juristes, 50 ont évolué dans le service juridique soit en passant du siège à une filiale soit à l'étranger. Mais le phénomène d'entonnoir classique n'est pas absent. Il existe aussi un moment critique pour le juriste d'entreprise au moment de la fin de la période « junior ». Si il a moins d'opportunité dans son entreprise, il faut bouger.

En entreprise, il est fait un constat surprenant : les personnes sont attachées à leur entreprise et à leur poste. A terme, ils sont victimes de cette immobilité puisque aucun poste ne leur ait proposé et qu'ils n'en cherchent pas. Cela pose des problèmes pour le manager car ces entrées et sorties sont nécessaires.

Les juristes ne sont pas des aventuriers. Il faut cependant se faire violence avant de commencer à s'ennuyer. En parlant de sa propre expérience, M. Charreton a accepté de ne pas avoir achevé tout ce qui lui tenait à cœur chez Thalès pour saisir l'opportunité qui lui était donné chez France Telecom.

**Normand** : le cabinet comprend 3 collaborateurs associés à l'originet. En 2007, certains avocats avec de 5/7/8 ans d'ancienneté devront faire le choix ou de rester en conservant leur statut ou de se remettre sur le marché du travail. Certains feront le choix de rester sans espérer de promotion. Le départ moyen dans ce type de cabinet se fait également après une 1ère expérience de 3/ 4/ 5 ans. Pour les seniors qui font le choix du départ, beaucoup partent pour d'installer à leur compte. Certain se retrouvent même ensemble pour monter leur cabinet

### **Lartigue :**

- Grands cabinets : on peut faire carrière en entrant à la base on peut être associés.

Dans les cabinets plus petits, c'est également possible mais beaucoup plus dur pour des raisons financières. Le risque est alors de rentrer dans la routine car les juristes sont alors confronté au risque de voir dévaloriser leurs compétences car ils n'auront pas continué à se former.

- Faire toute sa carrière dans une entreprise est beaucoup plus difficile surtout pour les avocats ayant attend des revenus supérieur à 100<sup>€/an</sup>

Il est donc essentiel d'anticiper son départ et ceci n'est pas particulièrement difficile.

### **Rémunération :**

**Lartigue** : Il existe toutes formes de rémunération

- dans les grands cabinets : Une augmentation à 2 chiffres /an n'est plus systématique (par opposition à il y a 5 ans).Les débutants ayant une double formation et étant salariés débutent à plus de 40 000 €/ an avec une progression en moyen de 10%. Après 5 ans d'expérience, il est possible de devenir manager avec une rémunération de 70 k€/an environ. Entre 8 et 11 ans d'expérience, en tant que senior manager celle-ci varie entre 90 et 120k€.

- En entreprise : Traditionnellement les rémunérations sont moins bonnes. Un juriste européen avec 10/12 ans d'expérience peut espérer gagner 90k€/an. Il faut cependant prendre en compte les différents avantages et les conditions de travail.

**Charreton** : La FJE a réalisé une étude de salaire des juristes d'entreprise. Le constat principal est la très grande disparité des rémunérations entre les âges et les entreprises. Cependant la situation s'améliore car les entreprises ont de nouvelles exigences à la hausse ainsi que les juristes qui commencent à comparer les différentes offres. Cependant les juristes d'entreprises jouissent de nombreux avantages tels que les plans d'épargne, l'actionnariat salarié, les actions gratuites, les stocks options, la voiture de fonction.

Il existe également de fortes disparités dans les entreprises et dans les spécialités. De nombreux juristes ont connaissance qu'ils ont la capacité de gagner mieux leur vie ailleurs mais comme ils sont passionnés par ce qu'ils font et n'envisagent donc pas de bouger.

**Normand** : Confirme qu'il existe une disparité de revenu. Le CNB ; constante ces disparités dès le début de carrière. UGA=> 36 000 mini en BNC

Il ya de moins en moins de salariés dans la profession. Cependant les personnes titulaires de double formation ou en cabinet d'affaires gagnent autour de 48/50 000€/an

En terme de spécialités passer du fiscal au pénal n'est souvent possible que dans les cabinets classiques mais cela entraîne le plus souvent une baisse de salaire. Les perspectives de nouveaux marchés ne sont pas non plus à négliger dans ce type de cabinet : PI, nouvelles technologie, collectivité territoriales.

### **Evolutions du monde juridique et rapprochement des professions.**

Il faut bien faire la distinction entre les 45 000 avocats français et les 120 000 avocats allemand ou anglais. Cette appellation ne regroupe pas la même population puisque dans ces pays, la profession englobe également les notaires, les juristes d'entreprise,...

Les 4 intervenants sont d'accord pour reconnaître que ceci pourrait être une solution mais avec l'accord de 2 corps de la profession. Or à l'heure actuelle c'est loin d'être le cas puisque ni les avocats ni les juristes d'entreprises ne sont d'accord avec la réforme proposée par le garde des sceaux. Seul le cercle Montesquieu s'est montré favorable à cette réforme en accord avec ses positions historiques.

En effet le mode d'exercice n'est pas le même. Le titre d'avocat d'entreprise et non pas d'avocat ne correspond à aucune réalité. Cependant le mouvement de rapprochement est en train de se faire.

**Charreton** : La question de l'évolution est la capacité à développer les professions. A l'heure actuelle, il existe un réel déficit de juriste dans le sens où en France on assiste à un extrême déficit de culture juridique dans l'entreprise. Les relations avec les autres départements ne sont pas bonnes. Ceci tient principalement à la formation de nos élites. Le droit reste une matière subsidiaire vu comme une source d'ennui et de complexité.

Les juristes d'entreprise ont bataillé pour faire comprendre le droit des affaires aux autres services dans l'entreprise. Cependant il reste difficile de partager le pouvoir avec des juristes. En effet l'entreprise est confrontée à l'incapacité des décideurs à accepter que l'entreprise puisse dépendre d'une science qu'elle ne maîtrise pas. Il s'agit de règles extérieures qui s'imposent à l'entreprise par le biais des juristes

La proposition du gouvernement n'est en fin de compte pas un rapprochement mais il s'agit d'installer des avocats en entreprise privés du droit de plaider. En pratique même si nombre d'entre eux ne plaident pas, ceux ne souhaitent pas être privé de cette légitimité. Le problème se pose de savoir si aucun avocat d'entreprise ne pourra devenir avocat. Il n'existe plus les critères de l'école. Quels seront donc les critères employés ?

La conséquence directe pour les juristes d'entreprise sera alors la gestion du personnel puisque les juristes en entreprise n'auront plus tous le même statut. La règle des 8 ans pour devenir avocat reste inchangée. C'est-à-dire qu'à diplôme égal un ancien ne pourra pas devenir avocat alors qu'un plus jeune qui entre dans l'entreprise le pourra.

**XD** : a constater que le problème se trouve bien plus en amont concernant l'évolution du monde juridique. Il s'agit de pouvoir organiser des formations conjointes entre Grandes Ecoles et université.

Monsieur Amiach a conclue sur la nécessité d'excellence. Tant dans la formation initiale qu'en anglais, ainsi que dans la capacité à s'impliquer au quotidien.