

Mixité dans les firmes professionnelles : comment mieux faire ?

Le classement de la mixité des cabinets du barreau d'affaires

La mixité professionnelle entre hommes et femmes est un sujet en mouvement dans les firmes (avocats, audit, conseils...). Comment permettre des *partnerships* plus mixtes ? Comment écarter les biais machistes et repenser les modèles pour permettre l'accès à l'association des femmes consultantes ? Quelques réponses à travers la synthèse de la table ronde tenue avec les représentants de Mazars, Bird & Bird, Capgemini... Pour les cabinets d'avocats, le magazine *Décideurs* et la commission Direction juridique au féminin du Cercle Montesquieu présentent le premier classement des meilleurs cabinets en termes de mixité hommes/femmes, comme des pires...

O btenir la mixité entre hommes et femmes au sein des *partnerships* des firmes, notamment des cabinets d'avocats en France ? Vaste programme. Le sujet aurait sembler presque utopique il y a vingt ans tant les *a priori* sont solidement ancrés dans ce milieu traditionnellement réputé machiste. Depuis quelques années, l'évolution des mœurs a pourtant fait son chemin au point que le sujet est devenu l'une des priorités affichées par le barreau de Paris. En décembre dernier, l'Ordre, représenté par Christiane Féral-Schuhl, en partenariat avec l'association de directeurs juridiques du Cercle Montesquieu ont annoncé une charte de la parité, avec la volonté de « porter la mixité au-delà des mots et notes d'intention ». Constats et pistes d'amélioration.

Dynamiter le plafond de verre

La situation reste alarmante : pour la profession d'avocat, alors que les femmes représentent la majorité de ses membres en France, le pourcentage moyen d'associées au sein des cent plus importants cabinets d'affaires dans le *Décideurs* 100 est seulement de 22,48 % en 2012 (cf. fig. 1

et 2 page suivante). Un chiffre qui révèle le décalage entre réalité et velléités des ressources humaines dans la profession. « Il existe un vrai problème quant à la place des femmes au sein des cabinets d'avocats », en termes de rémunération comme d'accès à l'association, explique Anne-Charlotte Gros, avocate et membre de l'Union des jeunes avocats. « Alors que 65 % des élèves de l'École de formation du barreau de Paris sont aujourd'hui des femmes, les différences de salaires entre les hommes et les femmes avoisinent le nombre édifiant de 67 %¹. Ces statistiques sont alarmantes. Le barreau de Paris a tiré le signal d'alarme avec la rédaction d'une charte des bonnes pratiques de la collaboration signée par plus de cent cabinets français et étrangers. D'autres initiatives ont également vu le jour, comme la création d'une commission à l'égalité professionnelle ainsi que le vote d'une immunité pour les collaboratrices suite à leur retour de congé maternité. »

Comment alors hisser les femmes jusqu'à l'association dans leurs cabinets ? « La compétence est souvent le premier critère de promotion à l'association invoqué pour justifier le pla-

¹ Selon la masse salariale cumulée.



LES INVITÉS DE LA TABLE RONDE

- **Béatrice Bihl**, directrice juridique et affaires réglementaires
118 218 Le Numéro
- **Isabelle Roux-Chenu**, directrice juridique du groupe Capgemini
- **Pierre-Étienne Lorenceau**, directeur général du groupe Leaders League
- **Frédérique Dupuis-Toubol**, avocate associée et membre du comité exécutif de Bird&Bird
- **Nicolas Guérin**, directeur juridique d'Orange
- **Anne-Charlotte Gros**, avocate associée d'Artilex Avocats Associés, ancienne conseillère du bâtonnier de Paris Christiane Féral-Schuhl et membre élue de l'UJA
- **Laurent Choain**, directeur des ressources humaines de Mazars
- **Charles-Emmanuel Prieur**, avocat associé d'UGGC Avocats

fond de verre, alors que si ce critère était appliqué, il n'y aurait pas de raison de ne pas avoir autant de femmes que d'hommes associés », déplore l'ancienne *managing partner* et membre du comité exécutif de Bird & Bird, Frédérique Dupuis-Toubol. L'avocate ajoute que « les cabinets doivent travailler plus intelligemment, sinon ils courent le risque de voir les femmes partir vers des structures plus soucieuses de leur développement professionnel ».

Promouvoir la mixité dans une profession libérale ?

La mise en place de politiques pour développer la mixité est urgente : mais quelle application est possible dans la profession libérale particulière qu'est celle de l'avocat ? « Des

initiatives efficaces existent déjà au niveau de l'entreprise, notamment en matière de rémunération et de promotion, mais il faut les adapter au monde juridique », explique le directeur juridique du groupe Orange, Nicolas Guérin. Selon certains observateurs, les méthodes appliquées par les grands groupes seraient difficiles à transposer à des structures qui sont pour la plupart des TPE ou des PME majoritairement composées d'avocats libéraux. Mais l'ambition de faire mieux ne manque pas, y compris dans la gouvernance. Ainsi, Charles-Emmanuel Prieur, associé chez UGGC Avocats, qui compte sept femmes associées, d'afficher qu'« il est important que la présence des femmes soit mesurée non seulement au sein du collège des asso-

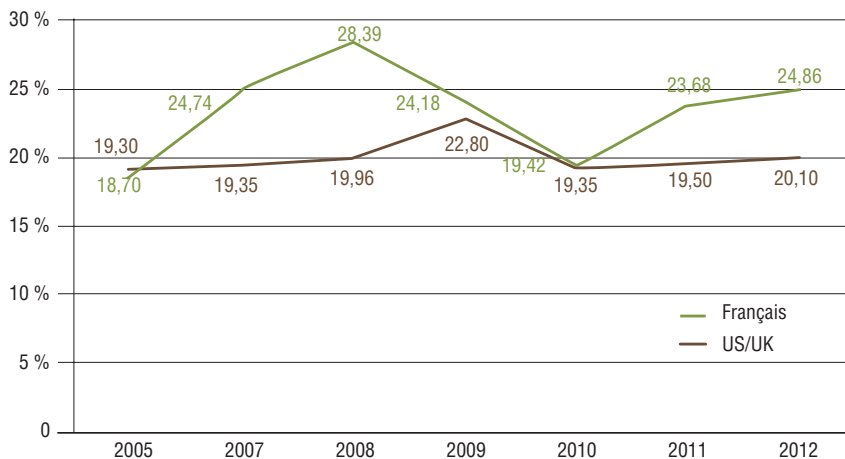
ciés dans son ensemble mais aussi dans les organes de direction du cabinet. Pour ce qui concerne UGGC Avocats, des femmes sont présentes tant au conseil de gérance que dans l'ensemble des comités techniques de fonctionnement du cabinet et y compris au sein du comité des rémunérations. »

Pour éclairer les blocages inhérents à la profession, il faut tenir compte de la sociologie historique du métier. Pour Charles-Emmanuel Prieur, « les cabinets les plus anciens ont aussi une mixité d'association plus faible qui représente celle du barreau il y a trente ans. Il est difficile de faire table rase du passé instantanément : la clé du changement, c'est la parité du flux des nouvelles associations, pour voir si le taux de mixité global progresse. »

Autre composante sociologique, certaines spécialités juridiques sont attribuées de manière « incons-

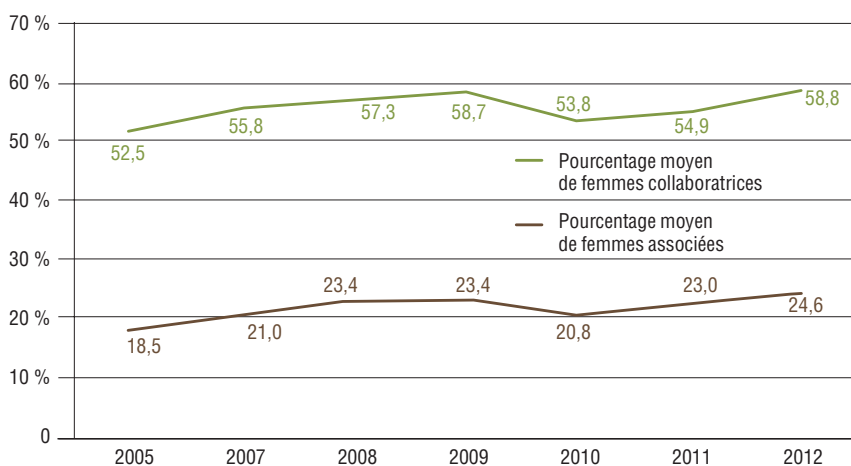
1 Les cabinets français et anglo-saxons n'arrivent pas à prendre le chemin de la parité

Pourcentage de femmes associées en fonction de la nationalité du cabinet.



2 Le système français est-il traditionnellement réfractaire à l'association des femmes avocates ?

Évolution du pourcentage moyen de femmes avocates dans les cabinets en France.



« Les cabinets risquent de voir partir les femmes vers d'autres structures plus soucieuses de leur développement professionnel »

Frédérique Dupuis-Toubol

ciente » à une orientation masculine ou féminine. Tandis que les hommes sont très présents dans les domaines particulièrement lucratifs du M&A et du corporate, milieux réputés difficiles (au niveau des horaires) et très concurrentiels, les femmes dominent dans le droit social, la propriété intellectuelle ou le droit de la famille. « Les femmes ont historiquement investi des domaines comme le droit social ou la propriété intellectuelle. Ayant démontré des compétences au moins égales, la féminisation du barreau a gagné progressivement les autres secteurs », décrypte Pierre-Étienne Lorenceau, fondateur du magazine *Décideurs*. Mais l'objectif est de surmonter ces clichés. Frédérique Dupuis-Toubol précise : « Il faut dépasser les ►



Le 8 mars 2012, le barreau de Paris s'associe pour la première fois à la Journée internationale de la femme.

► *modèles qui ont été mis en place par une génération de dirigeants masculins dont les mères et les femmes ne travaillaient pas. Les biais s'effacent quand les modèles féminins de la sphère personnelle du dirigeant sont mixtes.* »

Dépasser le mythe de l'heure facturée et créer de nouveaux équilibres

Longtemps, la facturation à l'heure a été dans les cabinets d'avocats un système légitime : travailler beaucoup afin de justifier des honoraires élevés auprès des clients. « *Aujourd'hui, le modèle semble dépassé pour plusieurs raisons*, souligne Laurent Choain, DRH monde de Mazars. *Primo, il pousse à l'abus de "présentisme" inutile; secundo, en temps de crise les clients exigent un effort en termes d'honoraires et exigent des forfaits. Enfin et surtout, les jeunes professionnels issus de la génération Y refusent le présentisme et privilégient l'efficacité.* »

Laurent Choain a longuement étudié la question : « *Nous sommes aujourd'hui dans un système qui tend vers l'efficacité, rendu possible par l'avènement des nouvelles technologies: elles ont renversé le principe hypocrite du présentisme en permettant de travailler à toute heure et en tout lieu.* »

Utiliser Internet pour réorganiser son travail va dans le sens d'une meilleure efficacité et permet de mieux coordonner vie professionnelle et vie privée. Pierre-Étienne Lorenceau acquiesce et ajoute : « *L'organisation du travail évolue. Il faut aussi savoir s'appuyer sur la délégation, à des professionnels ou à des fonctions supports au bureau, mais aussi savoir encourager la délégation à la maison (ménage, garde*

d'enfants) pour permettre la flexibilité que l'on pensait devoir sacrifier à l'association. Certaines femmes peuvent culpabiliser d'avoir recours à des aides domestiques. La firme doit au contraire encourager, sainement, les bonnes pratiques et conciergerie de services. »

Ces évolutions sociales vers plus de mixité peuvent avoir deux bénéficiaires, et sont loin d'être le seul combat de quelques *pasionarias* féministes : le second bénéficiaire, ce sont les hommes. De plus en plus nombreux à jouer un rôle croissant dans le cercle domestique, ils sont touchés par les questions d'organisation du travail. « *Les rythmes de travail concernent tous les sexes: les hommes ne veulent plus vivre seulement pour le travail, ils veulent aussi pouvoir élever leurs enfants. De plus, les nouvelles générations ont des attentes en hausse* », analyse Béatrice Bihr, directrice juridique de 118 218 Le Numéro. Des prises de conscience qui montrent la nécessité d'adapter les politiques des firmes de services aux réalités sociétales.

Repenser le rôle des leaders

Isabelle Roux-Chenu, directrice juridique de Capgemini, estime qu'« *il doit exister une volonté affichée depuis la direction de promouvoir les femmes, dans l'association comme au sein des instances représentatives* ». Cette ancienne avocate, qui se définit comme un « intrapreneur » a successivement créé la direction juridique du groupe et le programme mondial de mixité « Women@Capgemini ». Dans ce cadre, elle a organisé un programme de *mentoring* entre managers et salariés de sexes opposés, endossé par les équipes

dirigeantes. « *Il faut créer un modèle culturel où les managers auront envie de promouvoir des femmes et multiplier les initiatives. C'est la politique des petits pas.* »

Autre challenge, « *ne pas perdre les potentielles associées dans les deux ans qui précèdent l'association* », explique Laurent Choain. Pour ce faire, il faut donc repérer les talents ►


























QUELLE PARITÉ POUR LE BARREAU PARISIEN ?

C'est sous l'impulsion de l'ancien bâtonnier de Paris, Christiane Féral-Schuhl, avec la collaboration de Valence Borgia, première vice-présidente de l'UJA, et de Michèle Brault, ancien membre du Conseil de l'Ordre, que les chiffres clés relatifs à la parité au sein du barreau parisien en 2012 ont été publiés. La grande tendance observée en 2011 se maintient : la profession se féminise (52 % des avocats parisiens sont des avocates et 66 % de la promotion 2013 de l'EFB est féminine). Les collaboratrices sont presque deux fois plus nombreuses que leurs homologues masculins alors même que seulement un tiers des associés sont des femmes au sein des structures d'exercice. Globalement, le nombre d'avocates (associées et collaboratrices) croît dans les cabinets de toutes les tailles à l'exception des structures comprenant vingt à trente associés. Enfin, les écarts de rémunération demeurent : les rétrocessions des femmes sont inférieures de 10 % à celles des hommes en début de carrière. Et l'écart se creuse à compter de la sixième année d'exercice où les hommes gagnent 18 % de plus que leurs homologues féminins.

TOP 25 : LES CHAMPIONS DE LA MIXITÉ

Les cabinets d'avocats les plus mixtes en France (selon le pourcentage de femmes associées).

Modernes, bien organisés, ces cabinets ont su organiser dans la même association une vraie mixité homme/femme et démontrer que oui, c'est possible. À noter que les cabinets de droit financier et de grande taille comme Cleary Gottlieb, Norton Rose, Hogan Lovells et Landwell y arrivent aussi bien que des boutiques spécialisées d'origine française comme Stehlin, Simon Associés ou encore Lefèvre Pelletier.

Rang	Cabinet	Nationalité	Date de création	Chiffre d'affaires (en M€)	Business model	Nombre d'associés	Femmes associées	% de femmes associées	% de femmes collaboratrices
1	Proskauer		1992	13	Full service	7	5	71,4 %	66,7 %
2	Stehlin & Associés		1989	11,89	Full service	5	3	60,0 %	63,2 %
3	Flichy Grangé Avocats		1999	17,7	Droit social	20	12	60,0 %	61,0 %
4	Bird & Bird		2000	26,4	Full service	24	14	58,3 %	56,8 %
5	Fromont Briens		1993	32,25	Droit social	36	20	55,6 %	73,1 %
6	Coblence & Associés		1984	7,11	Full service	11	6	54,5 %	58,3 %
7	Lefèvre Pelletier & Associés		1983	24,8	Full service	24,5	12	48,9 %	60,7 %
8	Winston & Strawn		1995	20	Full service	19	9	47,4 %	63,6 %
9	BCTG & Associés		mars-71	8	Full service	11	5	45,5 %	61,9 %
10	Moisand Boutin & Associés		1995	7	Full service	9	4	44,4 %	70,6 %
11	Raffin & Associés		1948	6	Contentieux	9	4	44,4 %	NC
12	GGV		1974	4,8	Full service	7	3	42,9 %	57,1 %
13	Taj Société d'Avocats		1952	80	Fiscalité / droit social	49	20	40,8 %	60,2 %
14	DS Avocats		1972	23	Full service	32	13	40,6 %	70,8 %
15	Norton Rose		1990	32	Full service	20	8	40,0 %	69,4 %
16	Marvell Avocats		2011	7,3	Full service	10	4	40,0 %	55,0 %
17	Latournerie Wolfrom & Associés		1995	7,5	Full service	13	5	38,5 %	70,0 %
18	Hogan Lovells		2010	57,6	Full service	36	13	36,1 %	66,2 %
19	Barthélémy Avocats		1965	23,8	Droit social	40	14	35,0 %	NC
20	Cleary Gottlieb Steen & Hamilton		1972	56	Finance	15	5	33,3 %	56,9 %
21	Aklea Société d'Avocats		2009	12,8	Full service	9	3	33,3 %	75,0 %
22	Taylor Wessing		2003	15,8	Full service	21	7	33,3 %	74,2 %
23	Landwell Société d'Avocats		1971	120,4	Full service	63	21	33,3 %	51,4 %
24	Simon Associés		1992	8,5	Corporate et contentieux	9	3	33,3 %	89,5 %
25	Dentons		1978	59,2	Full service	37	12	32,4 %	68,1 %

Créée en septembre 2013 au sein du Cercle Montesquieu, la commission « DJ au féminin » est le premier réseau destiné aux directrices juridiques. Sous la direction de Brigitte des Abbayes, Béatrice Bihr et Armelle Bresson-Trichard, la commission se veut un lieu de réflexion sur le métier de directeur juridique abordé sous l'angle féminin. Sont notamment proposés au débat les questions des *role models* au féminin, l'accroissement de la participation des femmes dans les conseils d'administration, la mixité aux postes de direction au-delà des quotas ou encore la conciliation vie privée-vie professionnelle.

► dès la quatrième ou cinquième année, les encourager et les guider : « *Lorsqu'on organise la détection des hauts potentiels (à l'association), le nombre de femmes augmente corrélativement. Concernant les cabinets d'avocats, il serait intéressant d'identifier les talents féminins dès le grade de senior, puis de mettre en place un système de "mentoring" par les associés eux-mêmes.* »

La clé est donc là : bâtir des politiques, sans biais, pour repérer et promouvoir les femmes talentueuses, et surtout mettre en œuvre ces orientations. Frédérique Dupuis-Toubol regrette que « *les chartes et promesses des cabinets ne soient pas assez appliquées ou n'aient qu'une efficacité relative. Il faut de vraies promotions et lutter contre ceux qui veulent le bonheur des femmes contre leur gré et qui sous couvert de leur proposer un statut aménagé les éloignent de l'association!* » Pour celle qui a longtemps dirigé le bureau parisien d'un cabinet international dont le comité de direction était strictement paritaire, l'initiative doit aussi venir des femmes qui doivent apprendre à dépasser les clichés de la conscience collective pour ne pas mettre de barrières à leur carrière. Béatrice Bihr acquiesce et avance l'utilité des « *role models* » : « *Les collaboratrices vont intégrer des cabinets où des femmes sont associées car cela prouve que leur promotion est possible.* »

La mixité du *partnership*, un avantage concurrentiel pour les clients
Pour faire de la mixité un outil stratégique essentiel et éviter les

faux-semblants, la transparence des statistiques sur les cabinets d'avocats est une condition *sine qua non*. « *La mise en place d'indicateurs et leur publicité consacreront les politiques de mixité réelles ou permettront de comprendre les motifs d'une absence de mixité* », explique Nicolas Guérin. Béatrice Bihr va plus loin : « *Pour être prise au sérieux, la mixité doit devenir systématiquement l'un des critères de sélection d'un cabinet comme prestataire, au même titre que*

« Il doit exister une volonté affichée de la direction de promouvoir les femmes »

Isabelle Roux-Chénu

ses compétences, son prix ou encore sa réactivité. Nous devons considérer la mixité comme une demande du marché et en faire un avantage concurrentiel pour ceux qui jouent le jeu. » Pour cela, les entreprises

et les directions juridiques doivent montrer l'exemple lorsqu'elles choisissent leurs partenaires : « *C'est une question de rapport avec la clientèle pour laquelle ces valeurs comptent* », résume Charles-Emmanuel Prieur. Isabelle Roux Chenu conclut : « *Il s'agit tout simplement de travailler avec des gens dont nous partageons les valeurs. Chez Capgemini, la diversité et la mixité en font partie.* »

Si le modèle traditionnel de fonctionnement des firmes professionnelles tend aujourd'hui à évoluer vers une vision plus moderne qui prend en compte l'épanouissement de chacun, la route vers l'association reste difficile pour les femmes. Les initiatives de promotion doivent venir d'elles-mêmes, mais également des dirigeants et des partenaires pour parvenir à une prise de conscience globale des enjeux de la mixité. « *La génération Y a davantage conscience de la nécessité d'atteindre l'égalité professionnelle homme/femme à la condition de lui enseigner* », précise Anne-Charlotte Gros. Une problématique à méditer, au sein de l'école de formation du barreau, des firmes, des grands *corporates*, comme dans la société civile. ■

MÉTHODOLOGIE DES CLASSEMENTS

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le magazine *Décideurs Stratégie Finance Droit* et la commission DJ au féminin du Cercle Montesquieu publient en partenariat l'étude sur la parité au sein des cabinets d'avocats d'affaires en France. Cette étude permet d'offrir aux acteurs et aux observateurs du marché du droit une vision globale de l'état de la parité et permet d'appréhender les modèles existants et les outils actuels pour promouvoir les femmes avocates exerçant en cabinet en France – toutes spécialités confondues.

LES INFORMATIONS RECUEILLIES

L'étude s'appuie essentiellement sur les réponses à des questionnaires envoyés aux cabinets d'avocats dans le cadre de l'étude de marché *Décideurs 100 des meilleurs cabinets d'avocats d'affaires 2013* ou sur des données publiques. Les données ainsi collectées ont été systématiquement recoupées et vérifiées par une équipe de la rédaction. De nombreux cabinets ont également été consultés par téléphone ou courrier électronique.

ÉLABORATION DES DIFFÉRENTS CLASSEMENTS

L'étude établit les classements des 25 meilleurs et des 25 moins bons cabinets d'avocats en termes de parité, le critère de sélection choisi étant le pourcentage de femmes associées sur le nombre total d'associés au sein du cabinet. Elle prend en compte les chiffres récoltés pour l'année 2012 et établit ses classements parmi les cabinets mobilisant au moins vingt avocats.





LES INDICATEURS, CE QU'ILS COUVRENT ET COMMENT NOUS LES CALCULONS

Les chiffres d'affaires publiés sont ceux du dernier exercice financier clos pour chaque cabinet. Pour les cabinets ayant des bureaux à l'étranger ou les bureaux membres d'une firme internationale, le chiffre publié concerne uniquement l'activité en France.

LES MAUVAIS ÉLÈVES EN FRANCE : LES SPÉCIALISTES DU BARREAU QUI PEINENT À SE FÉMINISER

Les 25 cabinets d'avocats les moins mixtes (selon le pourcentage de femmes associées).

Pour des raisons qui peuvent avoir trait aux biais de leurs processus d'association, de rétention des collaboratrices séniors ou à leur histoire liée à un barreau plus masculin, ces cabinets n'ont pas fini, voir pas commencé leur entrée dans le XXI^e siècle sur le terrain de la mixité. L'an prochain sera rajouté le critère des femmes dans les plus récentes promotions d'associés pour mesurer l'évolution qu'ils auront su impulser.

Rang	Cabinet	Nationalité	Date de création	Chiffre d'affaires (en M€)	Business model	Nombre d'associés	Femmes associées	% de femmes associées	% de femmes collaboratrices
1	Freshfields Bruckhaus Deringer		1972	79	Full service	26	1	3,8 %	60,0 %
2	Darros Villey Maillot Brochier		1987	50	Full service	20	1	5,0 %	38,7 %
3	Veil Jourde		1990	17	Full service	17	1	5,9 %	56,5 %
4	Arsene Taxand		2004	25	Niche	17	1	5,9 %	42,3 %
5	Shearman & Sterling		1963	40	Full service	15	1	6,7 %	45,3 %
6	Gide		1957	134,5	Full service	75	7	9,3 %	87,1 %
7	Deprez Guignot & Associés		1987	11,5	Full service	10	1	10,0 %	64,3 %
8	Clifford Chance		1962	107,7	Full service	30	3	10,0 %	54,5 %
9	Linklaters		1973 en France	92	Full service	28	3	10,7 %	49,6 %
10	Weil Gotshal		NC	41,8	Full service	17	2	11,8 %	46,8 %
11	CMS Bureau Francis Lefebvre		1925	159,7	Full service	98	12	12,2 %	62,4 %
12	CGR Legal		01/01/2004	8,7	Full service	8	1	12,5 %	80,0 %
13	Hughes Hubbard & Reed		1966	10	Full service	8	1	12,5 %	72,2 %
14	Bignon Lebray		1982	14,5	Full service	23	3	13,0 %	67,5 %
15	Vaughan		2005	7,2	M&A / droit social	15	2	13,3 %	76,7 %
16	Kramer Levin		1968	11	Full service	15	2	13,3 %	65,0 %
17	White & Case		1926	88,9	Full service	30	4	13,3 %	59,2 %
18	Alerion		2003	12,3	Corporate / Fiscalité / immo	14	2	14,3 %	57,9 %
19	Gibson Dunn		1967	8	Full service	7	1	14,3 %	76,9 %
20	Orrick Rambaud Martel		2002	47,55	Full service	26	4	15,4 %	41,7 %
21	Willkie Farr & Gallagher		1921	42,9	Full service	19	3	15,8 %	51,0 %
22	PDGB		29/10/1982	9,68	Corporate / fiscalité / social	18	3	16,7 %	73,1 %
23	Bersay & Associés		1995	10,6	Full service	6	1	16,7 %	54,5 %
24	Ashurst		1991 en France	32	Full service	18	3	16,7 %	62,7 %
25	Allen & Overy		1989	89	Full service	36	6	16,7 %	42,2 %