

Comme toutes les professions juridiques, la profession d'avocat s'est largement féminisée. Or, pour les cabinets d'affaires, les départs massifs de collaboratrices et le faible nombre de femmes associées restent un challenge, dont les enjeux sont à la fois économiques et politiques.

Les chiffres sont têtus. Alors que, depuis 1985, les femmes sont chaque année plus nombreuses que les hommes à prêter serment, elles représentaient 56 % des collaborateurs et seulement 16 % des associés en 2012, selon la *Radiographie 2013 des cabinets d'affaires* réalisée par *Juristes associés*. Et elles sont, selon le rapport 2013 de l'Observatoire de l'Égalité du barreau de Paris, deux fois plus nombreuses que les hommes (40 % contre 20 %) à quitter la profession au cours des dix premières années d'exercice.

DES ENJEUX ÉCONOMIQUES SENSIBLES

« C'est une préoccupation pour les cabinets car les enjeux sont considérables, explique Caura Barszcz, directrice de la publication *Juristes associés*. Notamment sur le plan économique car le cabinet investit beaucoup dans le recrutement et la formation des collaborateurs et leur départ constitue une perte nette. » Une problématique qui rejoint celle, plus générale, de la fidélisation dans un contexte de forte concurrence entre cabinets. « L'autre enjeu économique sensible est la pression des clients sur les questions de diversité et de parité, poursuit Caura Barszcz. Ils veulent voir chez leurs fournisseurs et leurs partenaires le reflet des politiques de diversité et de mixité qu'ils mettent eux-mêmes en œuvre. » Si les entreprises américaines ont ouvert la voie au milieu des années 2000, les clients français s'y mettent petit à petit. « En France, ce sont certaines grandes entreprises cotées ou publiques internationalisées qui ont, les premières, suivi l'exemple américain et mis la pression sur ces questions, précise Boris Martor, associé d'Eversheds et membre du comité diversité du bureau de Paris. Cela a été un peu plus lent et plus timide du côté des grandes entreprises privées, mais les demandes sont beaucoup plus fréquentes depuis deux ans pour rentrer sur le panel d'entreprises

françaises. » Annoncées fin 2013, plusieurs initiatives du Cercle Montesquieu s'inscrivent dans cette optique : « Nous allons publier d'ici peu un classement des 100 premiers cabinets d'affaires en fonction du nombre de femmes associées, déclare Béatrice Bihl, directrice juridique de 118218 Le Numéro et responsable de la commission DJ au féminin du Cercle Montesquieu. Il s'agit d'une première étape. Ensuite, nous allons réfléchir à l'opportunité d'intégrer la question de la parité dans les critères des appels d'offre ainsi qu'à d'autres initiatives, telles que l'attribution d'un prix pour encourager les cabinets à promouvoir la parité. » Rien de tel que taper au portefeuille pour faire bouger les lignes. La mixité devient alors un avantage concurrentiel.

ENTRE PRESSION SOCIALE ET ACTIVISME POLITIQUE

La roue tourne également dans la sphère politique, comme en témoigne l'existence d'un ministère de plein exercice en charge de la question des femmes et de l'égalité hommes-femmes. Et début janvier, le Premier ministre a appelé à faire de 2014 une année « décisive » pour les droits des femmes. Or, si la société évolue, le monde de l'entreprise se doit d'évoluer aussi. « Les cabinets d'avocats ne peuvent être indifférents aux débats qui ont lieu dans les entreprises pour la simple raison que ce sont des entreprises », rappelle Charlotte Taupin, directrice générale de Reed Smith. Cette volonté politique se traduit notamment par des initiatives législatives, telles que la loi Copé-Zimmermann. Dernier en date, le projet de loi pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes est en cours d'examen devant le Parlement. Son article 23 bis prévoit d'habiliter le gouvernement à prendre par ordonnance des mesures favorisant l'égal accès des femmes et des hommes au sein des conseils des ordres professionnels. Pour les avocats, cela vise tous les conseils

de l'Ordre, ainsi que le Conseil national des barreaux, qui compte actuellement 26 femmes sur 82 membres, soit un score (32 %) supérieur à celui de l'Assemblée nationale (27 %) ou du Sénat (22 %).

À Paris, où le conseil de l'Ordre compte 12 femmes sur 42 MCO, l'Union des jeunes avocats joue un rôle moteur sur ces questions. « Nous avons été les premiers à aborder ces questions sous l'angle de l'égalité hommes-femmes alors qu'auparavant la problématique était traitée comme "le problème des femmes dans la profession" », précise Valence Borgia, première vice-présidente de l'UJA de Paris et membre de la commission Égalité professionnelle. Au printemps 2013, le conseil de l'Ordre a ainsi adopté plusieurs propositions de l'UJA, dont l'interdiction de mettre fin aux contrats de collaboration libérale pendant huit semaines consécutives au retour d'un congé maternité, paternité ou adoption. Une disposition reprise à l'identique dans l'article 4 du projet de loi Égalité : « Le barreau de Paris a fait du lobbying auprès du ministère des Droits des femmes pour que cette mesure soit intégrée dans le projet de loi », explique Michèle Brault, AMCO et co-secrétaire de la commission Égalité professionnelle.

Tout récemment, à l'occasion de la Journée de la femme, le bâtonnier Pierre-Olivier Sur (cofondateur d'un cabinet dont 5 des 9 associés sont des femmes) a annoncé que les structures qui ne respectent pas l'égalité professionnelle, et notamment les règles encadrant l'exécution du contrat de collaboration, seraient convoquées devant les commissions déontologie. Et le vice-bâtonnier Laurent Martinet (associé de Jones Day, piloté à Paris par une managing partner, Sophie Hagège) a déclaré qu'aux prochaines élections au Conseil national des barreaux le collège ordinal de Paris allait se prononcer, pour la première fois, « sur une liste paritaire de candidates et de candidats ». □

Par Miren Lartigue

Vie privée-vie professionnelle : la flexibilité au service de l'équilibre

La présence massive des femmes et la volonté d'enrayer leur départ obligent les cabinets d'avocats à faire évoluer l'organisation du travail et le management. Priorité : mieux concilier vie privée et vie professionnelle. Le maître mot : flexibilité.

Les années passent et les difficultés demeurent. La quête d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle reste au cœur des difficultés rencontrées par les femmes dans le monde professionnel. De fait, elles ont massivement rejoint le marché du travail sans que ni l'organisation du travail ni la place des hommes dans la sphère familiale n'aient été repensées. Et continuent de prendre en charge la plus grande partie du temps parental et des tâches domestiques, d'être tarabouées par la culpabilité de ne pas être une bonne mère et la crainte de devoir sacrifier leur vie privée à leur carrière.

LA PARENTALITÉ, AU CŒUR DES DÉSÉQUILIBRES

« Pour aider les femmes sur le plan professionnel, il faut favoriser l'égalité dans la sphère familiale, et ce en commençant par reconnaître la place qu'y occupent les hommes et en les encourageant à assurer ce rôle, estime Sharon Lewis, associée en finance et responsable mondiale de l'activité marchés internationaux de capitaux de la dette d'Hogan Lovells. *J'ai pour ma part toujours été très soutenue par mon mari. Certaines de mes collaboratrices en revanche ont fini par quitter le cabinet parce que leur mari voyait d'un mauvais œil leur progression professionnelle, leur moindre investissement dans la sphère domestique et familiale, et leur mettait des bâtons dans les roues. L'égalité professionnelle est très dépendante de l'égalité hommes-femmes dans la vie privée.* » Aussi les femmes sont-elles nombreuses à considérer que l'une des clés de la réussite consiste à « bien choi-

sir son conjoint » car, avec son soutien, « tout devient plus facile ».

Centrale, la question de la parentalité se heurte par ailleurs à une question de timing : « Les femmes préfèrent souvent acquiescer de l'expérience professionnelle avant d'avoir des enfants, vers 30 et 35 ans, correspondent souvent au moment où se pose la question d'avoir des enfants et de s'occuper d'enfants en bas âge, relève Lorraine Donnedieu de Vabres, associée en concurrence chez Jeantet, et élue au Conseil national des barreaux sur la liste Femmes et droit. Or plus elles démarrent tard leur premier enfant, plus elles seront confrontées à la "triple charge" : elles risquent en effet de cumuler des responsabilités professionnelles de plus en plus pressantes, des enfants en bas âge et des parents malades ou en perte d'autonomie. »

UNE QUÊTE POUR LES HOMMES ÉGALEMENT

La recherche d'un meilleur *work life balance* ne relève plus aujourd'hui du seul monopole des femmes. C'est aussi une préoccupation pour toute une nouvelle génération d'hommes. Accompagner ses enfants à l'école, installer un bureau à la maison, prendre des congés pendant les vacances scolaires, prendre un congé paternité sont autant de missions qui s'insèrent peu à peu dans les agendas de collaborateurs et d'associés. « Les jeunes pères ont moins de complexes par rapport à leurs contraintes parentales, ils les assument comme s'ils avaient un contrat moral avec leurs enfants, alors que les femmes ont tendance à s'excuser d'avoir des contraintes familiales », re-

grette Béatrice Delmas-Linel, associée gérante d'Osborne Clarke à Paris.

Un mouvement qui, toutefois, ne s'opère pas sans rencontrer de résistances. « Nombreux sont les hommes qui aujourd'hui ont envie de s'investir davantage dans la vie familiale, constate Valence Borgia, première vice-présidente de l'UJA de Paris. Mais c'est encore quelque chose qui passe mal dans nombre de cabinets, même si beaucoup prétendent le contraire. En réalité, les résistances sont grandes et c'est assez mal vu. Beaucoup de jeunes pères reconnaissent ne pas avoir pris leur congé paternité parce qu'on les en a dissuadés. » Reste que, pour faire bouger les lignes, les femmes ont tout à gagner à ce que leurs confrères relaient eux aussi cette aspiration à mieux concilier vie privée et vie professionnelle.

UNE VISION MODERNE DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Faire du monde professionnel un univers plus *family friendly* impose une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail, conçue pour les hommes à l'époque où les cabinets d'affaires étaient un monde d'hommes, et donc inspirée d'un modèle masculin traditionnel qui prescrit un certain nombre de comportements. « Cela passe notamment par le fait d'adapter certains aspects de notre vie professionnelle pour la rendre plus compatible avec les attentes des femmes et, plus généralement, des couples et des parents modernes... Plus compatible avec le nouveau modèle familial d'aujourd'hui », pointe Louis Degos, managing partner de K&L Gates, MCO et

co-secrétaire de la commission Égalité professionnelle du barreau de Paris.

À commencer par la culture du présentisme, très ancrée dans les cabinets d'avocats. Il est ainsi de bon ton dans nombre de structures d'être encore au bureau passé 21 heures. Un dogme historique qui survit, alimenté par la course aux heures facturables, et dont la remise en cause peut s'apparenter à une mini-révolution culturelle. « La remise en question de ce mode de fonctionnement, dont les hommes étaient eux aussi prisonniers, est liée à la montée en puissance des femmes, elles ont fait bouger les lignes en exprimant d'ailleurs ce que les hommes n'osaient pas dire, analyse Loraine Donnedieu de Vabres. Elle est liée, aussi, à la place du numérique et du travail à distance dans les cabinets. Quant au taux horaire et au nombre d'heures passées sur les dossiers, ce ne sont plus, fort heureusement, que de simples indicateurs. »

L'APPORT DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

« Il faut sortir des schémas traditionnels et avoir une vision moderne de l'organisation du travail, assène Béatrice Delmas-Linel. Nous disposons de tous les outils techniques qui permettent une grande flexibilité, alors profitons-en ! » L'évolution de l'organisation du travail s'appuie en effet pour beaucoup sur le développement des nouvelles technologies. Le télétravail a ainsi fait son entrée dans le monde des cabinets d'affaires. Entre smartphones, ordinateurs portables, accès distant à l'intranet, documentation en ligne, voir support IT et secrétariat à distance 24 h/24, il est aujourd'hui facile d'installer son bureau à la maison et d'organiser son temps de travail autour de ses autres temps de vie. Des aménagements qui concernent aussi les équipes salariées du cabinet, qui comptent de nombreuses femmes. D'autres ne requièrent en revanche aucun support technologique particulier, tel qu'éviter les réunions internes tôt le matin ou tard le soir. Ou créer des services de "conciergerie", comme le propose, par exemple, le bureau de Paris d'Hogan Lovells : pressing, cordonnier, coiffeur, manucure, lavage de la voiture... un dispositif de garde d'enfant ponctuelle est à l'étude.

PAR LA VOLONTÉ DU MANAGEMENT

Dans cette quête d'équilibre, les associés et l'équipe de management ont un rôle déterminant à jouer : rendre possible et montrer l'exemple. « Le management doit afficher sa volonté pour qu'elle irrigue les équipes, affirme Marie Albertini, associée en contentieux chez Reed Smith. L'exemple est plus crédible quand il vient d'en haut. » « Si l'associé s'offusque de ne pas trouver ses collaborateurs vissés à leur bureau à tout instant, ça ne peut pas marcher, affirme Béatrice Delmas-Linel. Et je pense que les femmes managers ont un rôle particulier à jouer sur le terrain des nouvelles façons de travailler, qui rendent la présence physique moins nécessaire. » « J'ai rejoint DLA Piper en 2008, où j'ai été nommée associée alors que j'étais enceinte de sept mois et chargée de créer l'activité concurrence dont le cabinet ne disposait pas encore, témoigne Marie Hindré-Guéguen. Depuis, j'ai eu un deuxième enfant, et j'ai souvent été en télétravail pendant ma grossesse et mes deux congés maternité. Je pars à 19 heures pour être avec mes enfants, quitte à me remettre au travail plus tard dans la soirée ou très tôt le matin avant



leur réveil. Nous avons également déjà mis en place des expériences de télétravail avec deux de mes collaboratrices qui ont suivi leurs conjoints en province. » Associé en contentieux et managing partner de K&L Gates, Louis Degos, dont une des collaboratrices a exercé en télétravail depuis la Bretagne pendant près d'un an, met l'accent sur une autre des problématiques liées à la maternité et dans laquelle le management a un rôle particulier à jouer : « Je veille personnellement à ce que les avocates retrouvent leurs clients après une grossesse afin qu'elles ne perdent pas une partie de leur business en raison d'une absence temporaire. »

Très structurés et bien outillés, les grands cabinets disposent de davantage de moyens que les autres pour organiser cette flexibilité. De fait, il est plus facile pour une grosse équipe de pallier l'absence ou l'indisponibilité momentanée d'un de ses membres. Notamment les congés maternité, qui restent complexes à gérer pour les petites structures. La commission Égalité professionnelle du barreau de Paris réfléchit donc actuellement à des mesures d'accompagnement des cabinets qui auraient besoin de pallier l'absence temporaire d'une collaboratrice. □

Par Miren Lartigue

Aider les femmes à briser le plafond de verre, un challenge

Si la mixité est en marche, la profession d'avocat n'échappe pas à une réalité qui dépasse son seul périmètre : plus on s'élève dans la hiérarchie, plus on se rapproche des sphères du pouvoir, et plus l'absence des femmes est criante. Les initiatives visant à les aider à accéder aux postes à responsabilités se multiplient.

Si la problématique liée à l'avancement et à l'accession des femmes aux postes de direction n'est pas propre aux cabinets d'avocats, « elle y est plus visible et plus facilement quantifiable en raison du mécanisme de l'association », relève Caura Barszcz, directrice de *Juristes associés*. Elle n'est pas non plus propre aux avocats français : on peut ainsi lire sur les pages dédiées à la Women Lawyers Division du site de la Law Society of England and Wales qu'il faut aider les femmes à se hisser aux postes décisionnaires « sinon des femmes talentueuses quitteront le barreau et des hommes médiocres seront promus »... En France, les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon la *Radiographie 2013 des cabinets d'avocats d'affaires de Juristes associés*, les femmes représentaient en moyenne 44 % des collaborateurs et 6 % des associés dans les cabinets internationaux, 50 % des collaborateurs et 11 % des associés dans les cabinets français à Paris, et 33,4 % des collaborateurs et 11 % des associés en région.

UN MONDE D'HOMMES

La première raison ? Les cabinets d'affaires sont historiquement un monde d'hommes. Un club de gentlemen, comme tous les lieux de pouvoir, et comme le monde des affaires en général. Il y demeure un sexisme d'habitude, un machisme résiduel, qui ne facilite pas l'entrée des femmes dans ces cercles, où le groupe majoritaire impose ses normes et ses codes, sources de discrimination consciente ou inconsciente. « En

général, les hommes n'empêchent pas délibérément les femmes d'accéder aux postes de direction mais il y a des réflexes, poursuit Caura Barszcz, ils n'ont d'ailleurs pas toujours conscience qu'il y a un problème. » « Cela peut être assez insidieux, relève Valence Borgia, première vice-présidente de l'UJA de Paris. Il y a notamment une forme de sexisme "bienveillant" qui est difficile à combattre. » Quant aux propos ouvertement sexistes, « cela existe, oui, mais c'est de plus en plus mal vu, et dans beaucoup de grands cabinets d'affaires, c'est de l'histoire ancienne car il y a aujourd'hui des politiques de management bien installées en termes d'égalité de traitement », estime Louis Degos, co-secrétaire de la commission Égalité professionnelle du barreau de Paris. Mais on ne se débarrasse pas du jour au lendemain de l'héritage du passé. Ainsi, les cabinets les plus anciens, qui n'ont commencé à associer des femmes que tard au regard de l'histoire de la structure, ont-ils un passif à gérer que n'ont pas les cabinets plus jeunes. C'est le cas par exemple de Gide, qui continue de souffrir de sa mauvaise réputation en la matière, alors que le cabinet compte aujourd'hui 15 % d'associées et s'est fixé un objectif de 30 % à horizon 2025. « Moi qui suis un pur produit Gide, je trouve que le discours sur "Gide cabinet masculin et misogynie" est totalement dépassé, témoigne Nadège Nguyen, associée en M&A chez Gide. Il ne correspond plus à la réalité. »

Comme les jeunes cabinets, ceux fondés par des femmes échappent en général à ce passif historique. Souvent cité comme référence, le bureau de Paris de Bird & Bird,

fondé par Frédérique Dupuis-Toubol et dirigé aujourd'hui par Benjamine Fiedler, continue de maintenir la parité avec 50 % de femmes associées. Fondé récemment par Béatrice Delmas-Linel, le bureau parisien d'Osborne Clarke vise le même équilibre : « Nous sommes encore un petit cabinet, et avec quatre associés dont trois femmes, et le seul homme associé spécialisé en droit social, nous sommes totalement hors norme ! Mais nous ne sommes pas un cabinet de femmes. Nous visons la parité. Pour moi, l'idéal, c'est 50/50, parce que l'équilibre est important. » Autant d'exceptions qui confirment la règle.

DÉPASSER LES BARRIÈRES

Autre explication avancée de la faible proportion de femmes associées : les barrières qu'elles se fixeraient elles-mêmes. Des freins intériorisés, induits par l'éducation, la famille, l'école, l'environnement professionnel... et auxquels il est difficile d'échapper. Un conditionnement qui les pousse à se conformer aux comportements attendus des femmes, freine leur accession aux postes à responsabilités et les amène à accepter des postes sous-dimensionnés au regard de leurs compétences. « Je travaille depuis une dizaine d'années avec des groupes de femmes au sein de grands cabinets internationaux et je constate qu'il y a dans la profession d'avocat les mêmes freins qu'ailleurs, observe Éléna Fourès, consultante spécialisée sur les questions de leadership et de gouvernance multiculturelle. Les femmes ont du mal à accéder aux postes à responsabilités parce qu'elles ont une vision

DOSSIER

très négative du pouvoir et qu'elles préfèrent rester dans leur domaine d'expertise plutôt que sacrifier leur temps et leur énergie pour aller au-delà de leur zone de confort. Elles sont confrontées à un milieu machiste où elles subissent des agressions – les prédateurs attaquent plus volontiers ceux qui sont présumés plus faibles –, et il ne faut pas s'attendre à ce que les hommes cèdent le pouvoir. Il faut aller le chercher. Or, les femmes n'ont pas acquis un très fort sens politique, elles ne sont pas très performantes en lobbying et en influence. Au final, il y a une facture à payer, et certaines femmes ne sont pas prêtes à le faire. » Coprésidente de la commission Égalité du barreau de Paris, Michèle Brault ne partage pas du tout cette approche : « Je refuse d'aller sur ce terrain de la renonciation, des freins intégrés par les femmes. Je pense que le discours qui consiste à dire que ce sont les femmes qui ne veulent pas l'association est un discours sexiste. Ce sont les cabinets qui ne font rien pour faciliter la vie des collaborateurs, hommes et femmes. Cela fait des années que j'entends le même discours, à savoir "on fait des efforts", mais je ne vois rien changer. Comme si les cabinets étaient prisonniers de leur modèle. À commencer par les associés, qui ne veulent pas entendre les aspirations de leurs collaborateurs parce qu'ils se disent "moi, j'en ai bavé, maintenant c'est à eux d'en baver". »

JEUX DE POUVOIR ET DÉMARCHÉ COMMERCIALE

Le mécanisme de l'association pose néanmoins de façon frontale la question des jeux de pouvoir et des réseaux, en interne comme en externe. « Les femmes sont souvent assez démunies face au mécanisme de l'association, constate Charlotte Taupin, directeur général du bureau de Paris de Reed Smith. Les hommes savent mieux s'y prendre. Les femmes ont tendance à penser que cela va se faire tout seul parce qu'elles sont compétentes. Ensuite, elles comprennent qu'elles n'ont pas su se vendre, ni trouver un mentor pour les aider. » Un constat partagé par Louis Degos : « Les hommes savent très bien "occuper le terrain", ils ne doutent pas et mettent tout en œuvre pour "prendre d'assaut" la fonction. »

Et dans la mesure où la légitimité en tant



qu'associé passe par le leadership commercial, le mécanisme de l'association pose aussi de façon cruciale la question de la capacité à apporter des clients à la structure. « Les hommes ne sont pas plus doués que les femmes pour se vendre et faire du réseau, ils sont seulement plus disponibles et le font depuis plus longtemps », observe Cécile Derycke, associée en contentieux chez Hogan Lovells. « En ce qui concerne la relation client et la démarche commerciale, il y a à mon avis autant d'hommes que de femmes qui ne savent pas faire, estime Marie Hindré-Guéguen, associée en concurrence chez DLA Piper. Et aux yeux des clients, l'âge joue parfois plus que le sexe. C'est un métier où la crédibilité s'acquiert aussi avec l'âge. »

CEUX QUE L'ASSOCIATION NE FAIT PLUS RÊVER

D'autres phénomènes contribuent à décourager les candidats à l'association et à inciter les femmes à quitter le navire avant d'avoir atteint cette destination. Il s'agit tout d'abord de l'impact de la crise économique sur les parcours des collaborateurs vers l'association et la forte pression financière qu'elle induit. « Avant, on savait qu'en travaillant dur pendant quelques années on serait récompensés, commente Valence Borgia, première vice-présidente de l'UJA. Mais dès lors que les perspectives d'association sont floues, c'est une remise en question du modèle traditionnel. » Aussi, aux côtés de ceux qui en rêvent, ceux que l'association ne fait plus

rêver seraient de plus en plus nombreux : 60 % des collaborateurs de cabinets d'affaires interrogés dans le cadre de l'enquête *Collaborateurs* réalisée en 2011 par *Juristes associés* ont déclaré ne pas avoir l'ambition de devenir associés. « La matière les attire et les conduit naturellement vers nos professions de juristes, mais le métier d'avocat d'affaires qu'ils découvrent peut ne pas correspondre à ce que certains imaginaient, observe Boris Martor, associé et membre du comité diversité d'Everheds. Je constate que, pour certains, l'association n'est plus une fin en soi. Ils sont arrivés à la conclusion que l'association ne les intéresse pas, et il y a parmi eux beaucoup de femmes. » Cécile Derycke dresse le même constat : « Si certaines collaboratrices essaient de se projeter dans la fonction et renoncent parce qu'elles estiment qu'elles ne vont pas y arriver, d'autres n'essaient pas de se projeter, on peut avoir le sentiment que cela ne les intéresse pas. » L'association ne serait donc plus le graal ? « Je pense que cette attitude n'est pas du tout majoritaire », nuance Valence Borgia.

SE FIXER DES OBJECTIFS ET ACCOMPAGNER

La nécessité d'accompagner les femmes vers l'association fait aujourd'hui l'objet d'une prise de conscience assez généralisée, qui se traduit par la mise en œuvre de différentes initiatives. La plus visible consiste pour les dirigeants à se fixer et à annoncer – au marché et, notamment, aux clients – des objectifs chiffrés en termes de pourcentage de femmes associées. Un chiffre qui tourne autour de 30 %, à plus ou moins long terme. À noter que certains bureaux parisiens de cabinets internationaux, tels que Norton Rose, Reed Smith ou Hogan Lovells, ont déjà atteint voire dépassé cet objectif.

Un autre des axes d'action est la mise en œuvre de programmes d'accompagnement vers l'association. « 40,4 % des cabinets d'affaires avaient un programme d'accompagnement des femmes en 2012, précise Caura Barszcz, mais, sauf exceptions, ce sont des initiatives encore récentes à l'échelle de la profession. » Des programmes parfois destinés à tous les collaborateurs, auxquels s'ajoutent des ini-

tiatives spécifiques pour les femmes. Autour de deux axes : le développement personnel et celui de son réseau en interne, les clients et le réseau professionnel externe. On peut citer, par exemple, le dispositif Women Enriching Business de Latham lancé par la firme en 2006, le Women in Red de Norton Rose, mis en œuvre fin 2010 à Paris, ou le Women's Initiative Network de Reed Smith, récompensé l'an dernier par le Women in Law Empowerment Forum. Ou encore, le tout récent Freshfields au féminin, lancé en février dernier au sein du bureau de Paris, lequel ne compte qu'une seule associée. Partout, les animateurs de ces programmes font le même constat. « *Il faut être proactif, ne pas attendre que les femmes aient déjà un pied dehors* », observe Nadège Nguyen, associée chez Gide, cabinet qui propose depuis deux ans un programme de formation sur la gestion de carrière et le leadership au féminin. « *Il ne faut pas qu'elles partent sans s'être posé la question de l'association, et sans qu'on leur ait proposé de l'aide pour développer les compétences requises* », ajoute Olivia Rauch-Ravisé, associée chez Latham & Watkins. Et ce, d'autant plus que certaines ne voient pas venir les difficultés. « *Les femmes de moins de trente ans pensent souvent que l'égalité existe parce qu'elles n'ont rencontré aucune difficulté sur ce terrain pendant leurs études*, observe Marie Albertini, associée chez Reed Smith. *Et du coup, quand on leur propose de l'aide, elles n'en voient pas toujours l'intérêt. Elles ne réalisent que bien plus tard.* »

LA GESTION NON LINÉAIRE DES CARRIÈRES

Enfin, offrir la possibilité d'aménager des temps de pause et des paliers sur le temps long de la carrière constitue un autre axe d'action. « *Il faut pouvoir proposer aux femmes comme aux hommes la possibilité de faire des pauses dans l'évolution de leur carrière*, relève Sharon Lewis, associée d'Hogan Lovells. *Mais il faut alors accepter le fait que, quand on fait une pause, les autres continuent d'avancer.* » De fait, les statuts intermédiaires se développent : collaborateur senior, counsel, senior counsel, non equity partner... Autant de paliers

qui s'inscrivent comme des étapes transitoires vers l'association, ou comme des statuts permanents pour ceux qui n'ont pas la capacité à générer suffisamment de chiffre d'affaires pour la structure. Le passage en entreprise peut-il dès lors s'inscrire lui aussi comme une des facettes de cette gestion non linéaire des carrières ? Le détachement en entreprise peut parfois remplir cette fonction, comme une parenthèse dans la vie du collaborateur, compatible avec les impératifs du cabinet.

ROLE MODELS ET FORMATION DES MANAGERS

Certaines associées sont très impliquées dans toutes les initiatives dédiées aux femmes, où elles tiennent souvent lieu de *role models*. « *Certaines collaboratrices me disent "Toi tu y es arrivée mais moi je n'y arriverai pas" parce qu'elles pensent qu'elles vont mal faire leur métier d'avocat et mal accomplir leur rôle de mère*, raconte Anne Tolila, associée en M&A, qui a rejoint Gide en novembre dernier. *Moi je leur réponds : "Oui, c'est un métier difficile. Non, ça ne sera pas tous les jours facile. Et oui, c'est possible, si vous en avez envie".* » D'autres, en revanche, sont plutôt des *role models* malgré elles, car il n'y a pas toujours de solidarité entre les associées et les collaboratrices. Ceci dit, rien ne justifie que ce rôle soit dévolu aux seules femmes associées. « *La mixité, comme la diversité en général, requiert une véritable volonté de toute l'équipe dirigeante, hommes et femmes confondus*, pointe Béatrice Delmas-Linel. *Mais il faut former les managers à ces questions – le pire, quand on est manager, étant de dire qu'il n'y a pas de problème – car on se heurte à des difficultés avec la nouvelle génération, on ne sait pas trop bien comment s'y prendre, avec les hommes comme les femmes. Avec eux, pour recevoir, il faut donner. C'est nouveau et déroutant pour notre génération qui, en début de carrière, a donné sans compter.* »

DES RÉSULTATS MITIGÉS

Quels résultats donnent au final l'ensemble de ces politiques mises en œuvre par les cabinets d'affaires ? Chez les précurseurs, qui ont une petite longueur

d'avance, les résultats sont encourageants. Sans être mirobolants. Le bureau de Paris d'Hogan Lovells compte un tiers d'associées « *ce qui ne nous empêche pas de continuer malgré tout à observer des départs* », regrette Sharon Lewis. Chez Latham & Watkins, « *nous avons un retour très positif de la part des participantes, mais nous ne percevons pas encore les fruits de ce programme pour l'instant* », reconnaît Olivia Rauch-Ravisé. Chez les autres, il est encore trop tôt pour faire un bilan.

Reste que les grands cabinets sont attendus au tournant. « *Il y a un effet loupe parce qu'ils ont des effectifs plus importants et qu'il est plus facile de quantifier le phénomène* », explique Valence Borgia, membre de la commission Égalité professionnelle du barreau de Paris, laquelle souhaite proposer à tous les cabinets des outils pour faire évoluer leur modèle. « *Il ne s'agit pas d'imposer, rien ne sera coercitif mais sur la base du partenariat*, précise Michèle Brault, co-secrétaire de la commission. *Et parce qu'ils ont davantage de moyens et qu'ils sont soumis à la pression des clients, les grands cabinets peuvent être moteurs sur ces questions et montrer l'exemple. Fin 2013, nous avons reçu la bâtonnière du Québec, qui a établi un partenariat avec les cabinets d'affaires avec la création d'un label "égalité professionnelle", ce qui me semble une initiative intéressante. Et nous souhaitons aussi mener des actions en commun avec la commission DJ au féminin du Cercle Montesquieu.* »

Au final, « *globalement, ça bouge, oui, même si les choses se mettent en place très lentement, parce que cela touche à des atavismes*, estime Caura Barszcz. *Mais la pression des clients et celle des politiques vont faire accélérer les choses.* » Mais si la mixité progresse dans les chiffres, il existe, selon la consultante Élène Fourès, un effet de seuil pour qu'elle progresse dans les esprits : « *Le fait que la base soit constituée de 80 % de femmes ne change rien, parce qu'en haut, c'est toujours la même boutique. Pour faire évoluer les comportements et les valeurs d'une organisation, la présence des femmes dans les instances dirigeantes doit dépasser un seuil critique de l'ordre de 40 %. En deçà, cela n'a pas vraiment d'impact. Une hirondelle ne fait pas le printemps.* » □

Juriste d'entreprise, un métier au féminin puriel

En France, le juriste d'entreprise est aujourd'hui "une" juriste d'entreprise. Et les postes de direction, encore majoritairement dévolus aux hommes, se féminisent peu à peu. Les femmes avancent en rangs serrés.

« **L**a composition de notre association est assez représentative de celle de l'ensemble de la profession, estime Anne-Laure Paulet, secrétaire générale de l'AFJE. Les deux tiers de nos adhérents sont des femmes, une proportion tout à fait cohérente avec les estimations des autres sources disponibles. » À rapporter, donc, aux 16 000 juristes d'entreprise français. « Et ce phénomène de féminisation ne cesse de croître avec le renouvellement des générations en raison de la proportion croissante du nombre de femmes dans les facultés de droit, poursuit-elle. Aujourd'hui, elles constituent parfois près de 90 % des effectifs de certains DJCE. » Directrice juridique de Radio France et membre de l'AFJE, Frédérique Riéty dirige une équipe de onze collaborateurs, dont sept juristes qui sont toutes des femmes. « L'équipe de juristes comprenait un homme encore récemment, mais il vient de nous quitter et c'est une femme qui l'a remplacé, précise-t-elle. Je pense que nous gagnerions à être un peu plus mixtes mais le choix se fait sur le meilleur profil. Et pour les postes de juristes juniors, nous recevons assez peu de candidatures masculines et de beaux CV de femmes très pertinents au regard des postes proposés. »

D'UNE PROFESSION SUR L'AUTRE, PAR RICOCHET

Le jeu de vases communicants entre les professions contribue à accentuer ce phénomène de féminisation dans la mesure où les avocats qui rejoignent l'entreprise sont en majorité des femmes, en quête d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle. Car si la charge de travail n'y est pas forcément moindre, la prévisi-

bilité des horaires y est meilleure et il est dès lors plus facile de s'organiser. Jusqu'à un certain point : « Dès lors que vous aspirez à un poste de direction en entreprise, vous ne travaillez pas moins qu'en cabinet et vous disposez alors de moins de souplesse qu'une associée dans l'organisation de son travail », nuance Marie Hindré-Guéguen, associée en concurrence chez DLA Piper.

Associé du cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, en charge du bureau de Paris et de la pratique Juridique et conformité en Europe, Marc Bartel perçoit ce mouvement du barreau vers l'entreprise comme la résultante d'un double phénomène. D'une part, une perte d'at-

tractivité de la carrière en cabinet : « Entre le manque de perspectives d'association de ceux qui y aspirent, et le manque d'aspiration à l'association de ceux que la course à la profitabilité et la prime à la capacité à générer du business ne séduisent pas, le métier ne fait plus rêver la génération des 35 ans », constate-t-il. Et d'autre part, une plus forte attractivité des postes en entreprise : « Les entreprises ont compris tout l'intérêt d'avoir de bons juristes en interne. Et le phénomène d'internalisation des ressources fait qu'il y a davantage de postes intéressants, avec une dimension de plus en plus internationale, explique-t-il. Le métier de juriste d'entreprise est devenu plus attractif, y compris pour les avocats. »



ACCÉDER AUX FONCTIONS DE DIRECTION

Plus attractif mais encore peu accessible aux femmes au niveau des postes de direction. « Il y a une surreprésentation des hommes dans les postes de direction, même s'il y a de plus en plus de femmes directrices juridiques, constate Anne-Laure Paulet. Et dans la mesure où la répartition des tâches domestiques évolue peu, la vie familiale constitue encore un frein pour les femmes. Mais ce n'est pas le seul, ni forcément le plus insurmontable. Les femmes sont conscientes qu'il leur faut évoluer sur le plan professionnel mais ne savent pas toujours naturellement comment s'y prendre. Elles sont très attachées à l'excellence de leur travail, à être performantes, mais rencontrent des difficultés à le faire savoir et à se valoriser. Et les nouvelles générations, de plus en plus diplômées et de mieux en mieux formées, ne sont pas mieux armées que les précédentes sur ce terrain. » L'AFJE, qui n'a pas de commission dédiée aux femmes « parce qu'elles y sont majoritaires, ça n'aurait pas beaucoup de sens », propose des ateliers « pour aider les femmes à anticiper la gestion de leur carrière », et organise chaque année le dîner de la Femme, début mars, « un moment de rencontre et d'échange très apprécié, et un rendez-vous particulier dans la vie de l'association », déclare sa secrétaire générale.

Historiquement masculine, la fonction s'ouvre donc peu à peu aux femmes. À défaut de statistiques, certains constats parlent d'eux-mêmes. « Lors de la réunion annuelle des directeurs juridiques organisée par Dii [Development Institute International, ndlr], j'observe que le nombre de femmes augmente d'année en année », témoigne Frédérique Riéty, directrice juridique de Radio France. Une tendance poussée par le bas, comme par le haut : « Le management souhaite à la fois féminiser et internationaliser leurs équipes de direction, affirme Marc Bartel. On assiste à une véritable prise de conscience que la diversité est une richesse pour l'entreprise dans la mesure où les personnes qui ont des parcours et des façons de voir différentes apportent davantage de créativité. Les hommes qui ont fait les mêmes études et les mêmes parcours ont naturellement tendance à réfléchir et à fonctionner de la même façon. Et il y a de très grands talents chez les femmes. »

DJ AU FÉMININ

« On sent qu'il y a un momentum en ce moment sur la question de l'égalité professionnelle au sein des entreprises, et si la France n'est pas en retard en ce qui concerne l'activité professionnelle des femmes il y a encore beaucoup de choses à améliorer », résume Béatrice Bihl, directrice juridique de 118218 Le Numéro et membre du conseil d'administration du Cercle Montesquieu. Elle est également une des animatrices de la commission DJ au féminin qu'elle a créée l'été dernier au sein de cette association de directeurs juridiques, dont 40 % des membres sont aujourd'hui des femmes (mais qui ne compte que 5 femmes parmi les 18 membres de son conseil d'administration). Une initiative dont les objectifs sont multiples : « être un lieu de débat et de partage d'expérience pour répondre au besoin des directrices juridiques d'échanger entre elles, un lieu de réflexion sur les role models féminins et la mixité dans les postes de direction, et un lieu de concertation et d'initiative pour prendre la parole dans le débat public sur certains sujets », précise-t-elle. Parmi les différents groupes de travail constitués au sein de la commission, l'un concerne la place des juristes, et notamment des femmes juristes, dans les conseils d'administration : « Sur le principe, personne n'aime l'idée d'être promu pour répondre à des impératifs de quota, tout le monde préfère l'être pour ses mérites, mais dans la pratique, il faut bien reconnaître que cela fait accélérer les choses », commente-t-elle.

LES VERTUS DE LA MIXITÉ

La commission a par ailleurs recensé les cabinets qui organisent des rencontres entre les avocates et leurs clients « parce que ce sont des initiatives très intéressantes qui permettent des rencontres et des échanges », ajoute-t-elle. Un sentiment qui toutefois ne fait pas l'unanimité. « Personnellement, les événements réservés aux femmes, ça ne m'intéresse pas, les conclaves entre femmes, ça ne correspond pas à mon état d'esprit, déclare Frédérique Riéty. Il est important de se retrouver, de partager et d'élargir son réseau professionnel, mais je préfère pour cela les rendez-vous – mixtes – organisés dans le cadre des activités d'associations professionnelles telles que l'AFJE ou les événements organisés par Dii, par exemple. » □

Bienvenues au club

Lieux d'échange d'expériences, d'écoute et d'entraide, les associations de femmes offrent aussi la possibilité de parler business ou d'œuvrer à la promotion de certaines idées dans la société. Une sélection non exhaustive :

Club Femmes en cabinets d'avocats. Un groupe de réflexion dédié au développement des avocates, animé par Caura Barszcz, directrice de *Juristes Associés*. Il réunit six fois par an des associées et des *counsels* exerçant dans tous types de cabinets. « Un club qui n'est pas interdit aux hommes, mais ils ne viennent pas pour l'instant », précise son animatrice.

Women Interest Group (WIG). Lancé à l'initiative de l'International Bar Association, le WIG vise à réunir les femmes pour créer des réseaux professionnels. En France, c'est Aline Poncelet, associée de Paul Hastings, qui a créé le réseau, lequel organise notamment le dîner de la Femme avec l'AFJE.

Professional Women Network (PWN). Ateliers de développement professionnel, mentorat, organisation d'événements pour faire du networking, programmes tels que Women on boards... Ouverte à tous les secteurs d'activité, l'antenne de Paris, créée en 2002, compte plus de 800 membres.

Women in Leadership (WIL). Un réseau de networking qui réunit des « top level women » pour promouvoir l'égalité des sexes en Europe et soutenir l'accès des femmes aux postes à responsabilités.

Fédération Femmes Administrateurs. Dans le droit fil de l'impulsion donnée par les pouvoirs publics quant aux quotas institués par la loi Coppé-Zimmermann, cinq associations de femmes (dont l'Association des Femmes Juristes) ont décidé d'unir leurs forces en créant cette fédération pour aider les femmes à accéder à ces fonctions.