

Cabinets d'avocats d'affaires

Des conservateurs à la barre

La question de la parité se fait encore très discrète au sein des cabinets d'avocats d'affaires. Malgré une prise de conscience progressive de ses enjeux, les chiffres traduisent une stagnation. *Décideurs*, en partenariat avec le Cercle Montesquieu, publie pour la deuxième fois le classement des meilleurs et des moins bons cabinets en matière de mixité homme/femme.



© crédit

Plus de la moitié des avocats sont des femmes. Elles ne représentent cependant que 24,5 % des associés des cabinets. Cet écart est marqué et l'amélioration très lente. Comment l'expliquer ? Comment le résorber ? Éléments de réponse grâce à notre étude menée en partenariat avec le Cercle Montesquieu – qui réunit les principaux directeurs juridiques en France – à l'initiative de Béatrice Bihr et Isabelle Roux-Chenu de la commission DJ au féminin.

Les femmes constituent moins du quart des associés. Dans le même temps, le nombre de collaboratrices atteint plus de 60 % des effectifs

Situation constante

Cette année encore, l'analyse des chiffres de la mixité dans les cabinets d'avocats révèle une stagnation du nombre de femmes associées. Une situation qui n'évolue pas depuis plus de dix ans (*cf. fig. 1*) : elles représentent moins du quart des associés avec 24,5 % en 2015. Dans le même temps, le nombre de collaboratrices, lui, ne cesse de croître pour atteindre plus de 60 % des effectifs. Les cabinets anglo-saxons, qui nous serviront de points de comparaison (*cf. fig. 2*) et que l'on présente souvent comme plus vertueux, sont tout aussi conservateurs.

En France, les différentes branches du droit ne sont toutefois pas soumises au même régime. Si le droit social ou la propriété intellectuelle demeurent des spécialités féminines, les matières *corporate* restent à dominante masculine. Des arguments historiques sont avancés. Les opérations financières et la négociation ont longtemps été réservées aux hommes. Si cette discrimination s'est logiquement répercutée dans la composition des effectifs des universités puis dans ceux des cabinets d'affaires, cet argument n'est cependant plus d'actualité, le monde des affaires et les masters spécialisés s'étant féminisés. Pourtant, peu de femmes qui exercent en *corporate*, fusions-acquisitions, *private equity*, marchés de capitaux ou plus généralement dans les matières transactionnelles, accèdent aujourd'hui à l'association.

« Les directions juridiques prennent désormais en compte le critère parité dans la constitution de leur panel de cabinets »

Béatrice Bihr

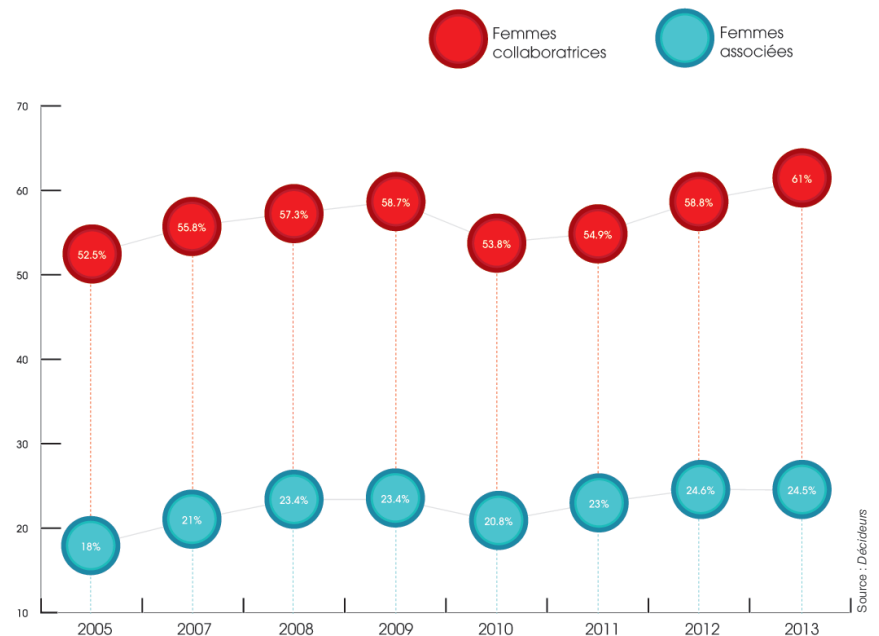
Champions de la mixité

Il existe cependant des structures championnes de la parité, comme les cabinets indépendants BMH Avocats ou Nomos, dans lesquels les associés sont autant des hommes que des femmes. Quelques cabinets sont même composés en majorité d'associées. Ils se placent en tête des meilleurs élèves de la mixité, allant au-delà de la simple parité. Bird & Bird et Sekri Valentin Zerrouk sont de ceux-là. Pour Jean-Marie Valentin, associé fondateur, « *cette mixité découle naturellement de l'ADN de notre cabinet (...). Il ne s'agit pas pour nous de choisir "tels" ou "telles" au-delà de ce qu'ils sont, mais bien compte tenu de ce qu'ils sont.* » Bird & Bird ou Coblence tiennent le même discours. Ils ne cherchent pas à être paritaires, cet état de fait découle ►

(Suite page 112)

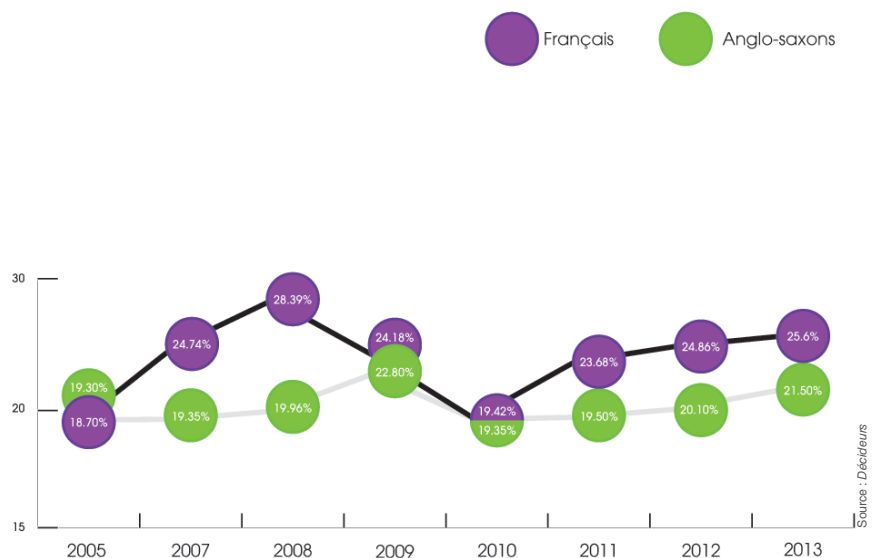
1. L'évolution du pourcentage de femmes dans les cabinets est faible

Pourcentage de femmes associées et collaboratrice en France.



2. Les anglo-saxons n'affichent pas de meilleurs chiffres que les cabinets français¹

Pourcentage des femmes associées dans les cabinets français et anglo-saxons.



¹ Les Big 4 (cabinets d'avocats affiliés à des cabinets d'audit et de conseil) ne sont pas pris en compte dans la répartition entre les cabinets français et anglo-saxons.

Paroles d'avocats

« Le bureau français de Bird & Bird a été fondé par un petit groupe d'associés animé par une femme, Frédérique Dupuis-Toubol. Notre objectif était dès l'origine de développer un modèle d'organisation dynamique, moderne, et permettant le respect d'un équilibre entre vie professionnelle et vie familiale. »



Benjamine Fiedler

managing partner,
Bird & Bird

« Le principe de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes fait partie de l'ADN du cabinet. La parité professionnelle contribue à une meilleure cohésion des équipes par l'équilibre, la stabilité et à l'épanouissement professionnel des individus. Nous combattons l'idée cliché selon laquelle réussir en tant que femme dans un cabinet d'affaires implique nécessairement des sacrifices personnels et familiaux. »

« La compétence des femmes avocats s'est imposée. Il faut promouvoir la place des femmes en reconnaissant leurs compétences et en aidant hommes et femmes à remplir leurs obligations familiales à parts égales. »



Hubert Flichy

associé fondateur,
Flichy Grangé Avocats

« La parité n'est pas un but en soi. Nous nous attachons à ce que, hommes ou femmes, tous les avocats du cabinet aient les mêmes opportunités. »

« Nous n'avons jamais décrété cette égalité entre les associés du cabinet. Elle existait déjà au sein des fondateurs lors de la création de Nomos en 1998. Nous sommes contre toutes les formes de discriminations professionnelles quelle qu'en soit la nature. Le jour où cette question ne sera plus un sujet d'interrogation, cela signifiera que tous les cabinets auront fait leur révolution! »



Héléna Delabarre

managing partner,
Nomos

« Toutes les jeunes collaboratrices qui ont le projet de devenir un jour associées devraient boycotter les cabinets où les fonctions d'associé sont trustées par les hommes. Il faut que les femmes aient des ambitions et qu'elles arrêtent de se dire qu'il faut choisir entre être associée et être une bonne mère car les deux sont parfaitement conciliables. »

Les 50 meilleurs cabinets d'avocats d'affaires

Trente des cabinets du Décideurs 100 affichent au moins 30 % de femmes associées.

Rang 2014	Rang 2013	Cabinet	Natio- nalité	% de femmes associées	% de femmes collabora- trices	Nombre d'associés en 2014	Nombre de femmes associées en 2014	Chiffre d'affaires 2013 (en M€)	Business model	Date de création (du cabinet ou du bureau de Paris)
1	4	Bird & Bird		59,1	51,47	22	13	29	Full service	2000
2		Sekri Valentin Zerrouk		57,1	53,85	7	4	5,1	Full service	2004
3	3	Flichy Grangé Avocats		55,6	63,83	18	10	20,1	Droit social	1999
4	6	Coblence & Associés		54,5	53,33	11	6	7,29	Full service	1984
5		BMH Avocats		50	70	10	5	5	Full service	1988
6	7	Lefèvre Pelletier & Associés		49	60,71	24,5	12	27,3	Full service	1983
7	16	Marvell Avocats		46,2	60	13	6	7,8	Full service	2011
8		Nomos		45,5	71,43	11	5	7,73	Multi-services	1998
9		Carbonnier Lamaze Rasle & Ass.		42,3	71,79	26	11	16,9	Multi-services	NC
10		Ginestié Magellan Paley-Vincent		41,7	46,67	12	5	10	Full service	1973
11	9	BCTG & Associés		41,7	61,54	12	5	9,5	Full service	1971
12	15	Norton Rose		40,9	62,50	22	9	32	Full service	1990
13	13	Taj Société d'Avocats	Big 4	40,8	62,18	49	20	80,7	Tax et social	1952
14	2	Stehlin & Associés		40	63,16	5	2	11,97	Full service	1989
15		Scotto & Associés		40	60,00	10	4	14,7	Corporate	2010
16		Kahn & Associés		37,5	68,18	8	3	8,5	Full service	1988
17		August & Debouzy		37	58,95	27	10	42,4	Full service	1995
18		Baker & McKenzie		34,5	62,10	29	10	85	Full service	1963
19	23	Landwell Société d'Avocats	Big 4	33,9	67,26	56	19	113,7	Full service	1971
20	20	Cleary Gottlieb		33,3	58,97	15	5	58	Full service	1972
21	18	Hogan Lovells	uk/usa	33,3	65,85	36	12	61,7	Full service	2010
22		King & Wood Mallesons		33,3	53,33	18	6	25,8	Full service	NC
23	25	Dentons		33,3	64,36	36	12	57,5	Full service	1978
24	19	Barthélémy Avocats		33,3	65,08	39	13	25	Droit social	1965
25		Reed Smith		31,3	68,75	16	5	16,4	Full service	2005
26		K&L Gates		30	61,90	10	3	8,5	Multi-services	2008
27	22	Taylor Wessing		30	80	20	6	16,2	Full service	2003
28		Actance		30	75	10	3	13	Droit social	2005
29	24	Simon Associés		30	84,85	10	3	9,2	Droit des affaires	1992
30		Herbert Smith Freehills		29,6	50	27	8	44,2	Full service	1964
31		STC Partners		28,6	66,67	14	4	16,8	Corporate	2005
32		UGGC & Associés		28	65,45	25	7	28,8	Full service	1993
33		Lamy & Associés		26,7	70,97	15	4	10,15	Full service	1964
34		EY Sociétés d'avocats	Big 4	26,3	65,70	57	15	156	Full service	NC
35		KGA		25	61,11	12	3	9,19	Full service	1993
36		Duclos Thorne Moller-Viéville & Ass.		25	58,33	8	2	6,7	Full service	1966
37		Redlink		25	62,50	8	2	6,7	Full service	2007
38		Cornet Vincent Ségurel		24,2	67,95	33	8	20,3	Full service	1972
39		Capstan		23,8	66,67	42	10	53,3	Droit social	1964
40		Racine		23,5	69,86	51	12	30,5	Full service	1981
41		JeantetAssociés		23,3	59,42	30	7	39,5	Full service	1924
42		Holman Fenwick		23,1	65,22	13	3	13,2	Full service	1977
43		De Gaulle Fleurance & Associés		22,6	54,55	31	7	33,03	Full service	2001
44		FTPA		22,2	68	18	4	16,4	Full service	1972
45		CGR Legal		22,2	77,27	9	2	10,5	Full service	2004
46		Bredin Prat		22	54,22	41	9	99,5	Full service	1966
47		De Pardieu Brocas Maffei		21,9	57,33	32	7	50	Full service	1993
48		Willkie Farr & Gallagher		20	65,71	25	5	40,6	Full service	1921
49		Chaintrier Avocats		20	50	10	2	9,8	Full service	1981
50		Ayache Salama		20	52	10	2	12,6	Full service	1992

Source : Décideurs

Paroles d'avocats

« Jusqu'à récemment, les femmes étaient majoritaires chez les associés. Les cabinets ne doivent pas se priver de compétences sous prétexte de déroulements de carrières. La qualité du travail et l'ambiance doivent beaucoup au fait d'avoir donné une large part de responsabilité aux femmes. »



Jean-Marc Coblenca

associé fondateur,
Coblenca

« Il faut savoir reconnaître et valoriser les différences et mettre à disposition les outils de la promotion réciproque des qualités (charte, formation, réflexion stratégique). Il est essentiel de ne pas faire semblant de ne pas voir la maternité ou la présence de jeunes enfants, et surtout il est primordial de ne pas considérer cela comme des handicaps. »

« Nous connaissons depuis dix ans une forme de foisonnement intellectuel, culturel et philosophique qui nous conduit à être rejoints indifféremment par des hommes et des femmes de grand talent et d'horizons particulièrement variés. Nous sommes convaincus de la valeur intrinsèque de ce foisonnement. »



Jean-Marie Valentin,

associé fondateur,
Sekri Valentin Zerrouk

« La mise en valeur de nos singularités au service d'un projet commun, d'une ambition commune, rend notre cabinet extrêmement pertinent et efficace pour appréhender les enjeux que nos clients nous confient dans un monde complexe, international et multiculturel. »

« L'accès des femmes à l'association dans les cabinets d'avocats internationaux demeure une priorité. Nous encourageons les femmes dans leurs choix, dans leurs ambitions et dans le développement de leur carrière professionnelle. »



Élie Kleiman

managing partner,
Freshfields

« Nous agissons concrètement pour permettre à nos avocates de concilier au mieux leur vie personnelle et familiale avec la réalisation de leurs ambitions professionnelles. Cela se traduit notamment par de nombreuses opportunités concrètes en matière d'organisation flexible du travail, par des programmes de développement de carrière ciblés pour les femmes (notamment mentoring et coaching) ou encore par le soutien des initiatives de notre réseau "Freshfields au féminin" remarquablement actif. »

Les 25 mauvais élèves

Parmi eux, dix cabinets n'ont aucune ou moins de 10 % de femmes associées.

Rang 2014	Rang 2013	Cabinet	Nationalité	% de femmes associées	% de femmes collaboratrices	Nombre d'associés en 2014	Nombre de femmes associées en 2014	Chiffre d'affaires 2013 (en M€)	Business model	Date de création (du cabinet ou du bureau de Paris)
1		Davis Polk & Wardwell		0	42,86	5	0	14	Corporate	1962
2		Skadden Arps		0	37,04	3	0	12	Full service	1990
3		Parme Avocats		0	58,82	4	0	4,5	Droit public	1999
4		Aramis		0	81,82	7	0	4,7	Droit des affaires	2006
5	1	Freshfields		4	36,36	25	1	89	Full service	1972
6	2	Darros Villey Maillot Brochier		4,8	43,33	21	1	50	Full service	1987
7	3	Veil Jourde		5,6	56	18	1	17	Full service	1990
8	4	Arsene Taxand		5,6	47,14	18	1	26	Droit fiscal	2004
9	18	Alerion		8,3	55,88	12	1	12,7	Droit des affaires	2003
10	8	Clifford Chance		9,4	54,78	32	3	103,1	Full service	1962
11		McDermott Will & Emery		10	40	20	2	24	Corporate	2005
12	13	Hughes Hubbard & Reed		11,1	55	9	1	10	Full service	1966
13	7	Deprez Guignot & Ass.		11,1	59,09	9	1	10,6	Full service	1987
14		Axten		11,1	70	9	1	6,4	Full service	2005
15	11	CMS BFL		12	61,79	100	12	160,3	Full service	1925
16		Altana		12,5	58,33	16	2	14,6	Full service	2009
17	14	Bignon Lebray		13	61,29	23	3	15,5	Full service	1982
18	9	Linklaters		13,3	50	30	4	93	Full service	1973
19	16	Kramer Levin		13,3	73,91	15	2	11,5	Full service	1968
20	6	Gide		15,1	58,66	73	11	132	Full service	1957
21	17	White & Case		15,4	61,21	39	6	114,4	Full service	1926
22		Mayer Brown		15,4	60,78	26	4	39	Full service	1996
23	20	Orrick Rambaud Martel		16	41,38	25	4	49,2	Full service	2002
24		Granrut Avocats		16,2	73,51	17,5	2,83	10,78	Full service	1957
25		Paul Hastings		16,7	63,64	18	3	26	Full service	2004

Source : Décideurs

MÉTHODOLOGIE DES CLASSEMENTS

PRÉSENTATION GÉNÉRALE

Le magazine *Décideurs* 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 pour la deuxième année consécutive. Cette étude permet d'offrir aux acteurs et aux observateurs du marché du droit une vision globale de l'état de la parité, 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 2014 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 cinquante meilleurs et vingt-cinq moins bons cabinets d'avocats concernant la parité, le critère de sélection choisi étant le pourcentage de femmes associées sur le nombre total d'associés au sein du cabinet. L'étude prend en compte les chiffres recueillis pour l'année 2013 et établit ses classements sur la base de cabinets mobilisant au moins vingt avocats.

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

Chiffre d'affaires (CA) :
Les chiffres d'affaires publiés sont ceux du dernier exercice financier clos. 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.

► d'une ouverture d'esprit inhérente à certains avocats. D'autres cabinets n'ont pas encore pris toute la mesure de l'importance de cette question et plusieurs ont refusé de s'exprimer sur le sujet. Pourtant, la parité devient de plus en plus un élément stratégique. « *Beaucoup de directions juridiques prennent désormais en compte le critère de la parité dans la constitution de leur panel de cabinets* », confirme Béatrice Bihr, directrice juridique de Teva Santé et membre du conseil d'administration du Cercle Montesquieu. Elle ajoute que « *la question du nombre de femmes associées est de plus en plus fréquemment posée aux cabinets*. » Les directions juridiques, principaux clients des avocats, pourraient bientôt les contraindre à la mixité en refusant de collaborer avec des cabinets trop masculins, mis à l'écart en dépit de leurs qualités techniques. Hélène Delabarre, nouvellement élue *managing partner* du cabinet Nomos, corrobore cette évolution : « *Nous constatons notamment à l'occasion des appels d'offres que de plus en plus d'entreprises intègrent cet élément comme critère de sélection des cabinets et que nous sommes désormais régulièrement interrogés sur ce terrain*. »

Critère concurrentiel

Au-delà d'une simple exigence d'égalité, la mixité est un véritable avantage concurrentiel. Les bénéficiaires retirés de la diversité de profils de leurs avocats sont mis en avant par certains cabinets. Jean-Marie Valentin se dit « *convaincu de la valeur intrinsèque de ce foisonnement* ». Hélène Delabarre enchérit : « *Il est toujours beaucoup plus agréable de travailler dans un environnement mixte. Cette diversité participe au plaisir que nous avons à travailler tous ensemble*. » Une diversité qui se ressent aussi bien au sein de l'équipe qu'auprès des clients. Cette satisfaction professionnelle constitue un critère concurrentiel de promotion des femmes à l'association. Jean-Marie Valentin s'interroge : « *Comment des cabinets pensent-ils être crédibles en 2015 en alignant vingt associés copiés/collés ?* » Il y a tout à gagner à ressembler à l'entreprise que l'on conseille.

Un effort déjà accompli particulièrement par les anglo-saxons, sous l'impulsion de leur maison mère. Freshfields est de ceux-là. Pour Élie Kleiman, à la tête du bureau de Paris : « *La mixité au sein du cabinet est une priorité stratégique mon-*

diale. Nous nous sommes engagés à lancer un certain nombre d'actions concrètes, que nous mettons en œuvre, pour faire évoluer les mentalités sur cette question importante. » Maria Pernas, directrice juridique adjointe groupe et responsable du développement du programme diversité chez Atos, confirme l'engagement des firmes anglo-saxonnes : « *Les choses ont évolué depuis quatre ou cinq ans et, au-delà des considérations sociales, la diversité est devenue un facteur de performance et de compétitivité des entreprises ("we live in the age of the war of talents") et, un exemple, c'est la notable évolution dans les cabinets internationaux.* » Mais la progression est lente. Ces « actions concrètes » passent par une flexibilité des conditions de travail, avec notamment

« Comment des cabinets pensent-ils être crédibles en 2015 en alignant vingt associés copiés/collés ? »

Jean-Marie Valentin

le développement du télétravail. La plupart des avocats interrogés appellent à une meilleure organisation entre vie professionnelle et vie familiale. Et cette recherche d'équilibre est devenue aussi essentielle tant pour les femmes que pour les hommes.

Des « programmes de développement de carrière ciblés pour les femmes (notamment, mentoring et coaching) » sont mis en place chez Freshfields afin d'encourager la mixité. Ce mentorat rappelle le système qui concerne vingt-cinq étudiantes en deuxième année de master, mis en place en 2014 par la commission DJ au féminin. L'initiative vise à encourager les femmes à briguer des postes de direction au sein d'un département juridique d'une entreprise dans le but de briser les paradigmes. Ce dispositif pourrait également être appliqué à des élèves avocats ou à de jeunes collaboratrices afin de les inciter à l'association. L'évolution des mentalités passe en effet par l'éducation. Il est donc important que, dès l'université, des programmes rappellent aux futures juristes qu'elles

peuvent elles aussi prétendre au statut d'associée ou de directrice juridique.

Brigitte Grésy, secrétaire générale du Conseil supérieur sur l'égalité professionnelle¹, ajoute que « *les cabinets d'avocats doivent adopter des politiques volontaristes. Ils doivent s'imposer des objectifs chiffrés concernant le nombre d'associées et travailler sur l'organisation du travail par une appréciation des compétences qui n'est pas uniquement fondée sur le critère présentiel.* »

L'efficacité des différentes mesures mises en œuvre à ce jour par les cabinets est en effet tempérée par Valence Borgia, avocate chez K&L Gates et présidente de l'Union des jeunes avocats de Paris. Elle précise que « *malgré la création de programmes de coaching/mentoring au sein de certaines structures, les avocates semblent avoir toujours autant de difficultés à accéder à l'association. Il faut donc qu'au-delà des initiatives particulières, la profession mette en place une politique d'égalité volontariste et transversale. En cela, la récente création d'une commission Égalité au sein du Conseil national des barreaux est un signe fort.* »

Responsabiliser les femmes

Au-delà de ces mesures, il est essentiel de responsabiliser les femmes, qui devraient d'elles-mêmes boycotter les cabinets composés uniquement d'hommes, comme y incite Hélène Delabarre. Une femme souhaitant accéder au statut d'associée ne devrait tout simplement pas présenter sa candidature. Pour ces cabinets, cela reviendrait à se priver de la compétence des femmes, soit de plus de la moitié des avocats français. Ce qui est dommageable pour Frédérique Dupuis-Toubol, associée fondatrice du bureau parisien de Bird & Bird, qui prend le contre-pied des idées reçues : « *Plus une femme a d'enfants, plus je suis prête à lui confier des responsabilités.* » La capacité d'organisation des mères est un bon critère d'évaluation des compétences. Le reste est une question de confiance.

« *Au-delà des comportements individuels des femmes, c'est l'environnement professionnel qui doit évoluer. Les femmes ne doivent pas porter seules la responsabilité du changement* », conclut Valence Borgia. ■

1. Auteur de La Vie en rose – Pour en découdre avec les stéréotypes publié en 2014 chez Albin Michel.