



**HAL**  
open science

**La construction de l'identité des femmes  
experts-comptables en France : rendre compte de la  
construction de l'identité : la négociation du soi chez les  
femmes experts-comptables**

Ioana Lupu

► **To cite this version:**

Ioana Lupu. La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France : rendre compte de la construction de l'identité : la négociation du soi chez les femmes experts-comptables. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM; Academia de studii economice (București; 1913-..), 2011. Français. NNT : 2011CNAM0743 . tel-01161462

**HAL Id: tel-01161462**

**<https://theses.hal.science/tel-01161462>**

Submitted on 8 Jun 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Groupe de recherche en économie et gestion (GREG)  
Centre de recherche en comptabilité (CRC)

# THÈSE

présentée par :

**Ioana LUPU (IOAN)**

soutenue le : **01 avril 2011**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**  
Sciences de gestion/Organisation générale

## **La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France**

**Rendre compte de la construction de l'identité : la négociation du soi chez les femmes  
experts-comptables**

**THÈSE** dirigée par :

<b>Monsieur Alain Burlaud</b>	Professeur, Conservatoire National des Arts et Métiers
<b>Monsieur Ion Ionascu</b>	Professeur, Académie d'Etudes Economiques de Bucarest

**RAPPORTEURS :**

<b>Monsieur Bernard Colasse</b>	Professeur, Université Paris-Dauphine
<b>Madame Anne Pezet</b>	Professeur, Université Paris-Dauphine

**JURY :**

<b>Madame Jacqueline Laufer</b>	Professeur émérite, HEC Paris
<b>Monsieur Jean-Luc Moriceau</b>	Professeur, Télécom Ecole de Management, Evry
<b>Monsieur Keith Robson</b>	Professeur, Cardiff University



## Remerciements

Cette thèse n'aurait pas pu exister sans le soutien actif, les encouragements et les échanges vifs que j'ai eu avec plusieurs personnes. Leur remercier c'est reconnaître qu'on ne se construit pas seul, mais par les rencontres qu'on fait.

Je tiens à remercier, en premier lieu, les professeurs Alain Burlaud et Ion Ionascu pour la confiance qu'ils m'ont témoignée en acceptant de diriger ma recherche et pour le soutien indéfectible dont ils m'ont assurée, en toutes circonstances, tout au long du déroulement de celle-ci.

Je remercie les professeurs Anne Pezet, Jacqueline Laufer, Bernard Colasse, Jean-Luc Moriceau et Keith Robson de m'avoir fait l'honneur de participer à mon jury et d'évaluer mon travail.

Cette thèse doit aussi beaucoup à Isabelle Chambost, Stéphanie Chatelain-Ponroy, Marie-Astrid Le Theule, Philippe Eynaud et Béatrice Bonmichel pour leurs critiques constructives et leur relecture attentive qui m'ont permis de clarifier mes idées et d'avancer.

Je remercie également mes collègues : Yuri Biondi, Nihel Chabrak, Louis Klee, Virginie Martin, Mohammed Sellami, Olivier Vidal pour leur présence, toutes les discussions que nous avons pu avoir et tous leurs encouragements. Les articles de Claire Dambrin et de Caroline Lambert ont été une inspiration pour moi et je reconnais leur influence sur ma recherche.

Je ne saurais oublier tous mes interlocuteurs, femmes et hommes experts-comptables et stagiaires, pour le temps qu'ils ont eu la gentillesse de me consacrer et la richesse des entretiens réalisés. Sans eux, il est évident que ce travail n'aurait jamais pu exister.

Mes amis, Ioana Iosa, Sabine Toprak, Raluca Ratoi et Laurent Hanoteaux ont beaucoup contribué à la qualité de l'écriture, tout comme Caroline Chambost qui a fait une dernière lecture des chapitres empiriques. Qu'ils soient tous vivement remerciés.

Un grand merci également à Raluca Sandu pour son soutien et à Ciprian Sandu, pour m'avoir beaucoup aidé dans la phase de traduction de la thèse.

Mes derniers mots sont pour Cornel, qui a su m'offrir le support dont j'avais besoin pour finir ce travail éprouvant.



## Résumé

Cette thèse a comme objectif de contribuer à la compréhension du processus de construction de l'identité des femmes experts-comptables. Elle s'appuie sur la réalisation d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs, à portée biographique, réalisés auprès de femmes et d'hommes experts-comptables et stagiaires. Deux identités saillantes, de professionnelle et de mère, ont été plus particulièrement mises en évidence. Ces deux identités s'influencent réciproquement. Leurs évolutions s'interpénètrent et nourrissent une même construction identitaire. Les rôles de mère et de manager/professionnelle sont cependant porteurs de contradictions et de tensions qui induisent différentes stratégies de conciliation. La distinction de deux grandes catégories de stratégies, une stratégie de gestion familiale et une stratégie de gestion professionnelle a permis d'analyser la manière dont les femmes professionnelles comptables ont pu s'adapter à la culture organisationnelle des cabinets d'expertise. Ces pratiques ne sont cependant que principalement adaptatives et peinent à véritablement induire des changements culturels.

Mots-clés : profession comptable, identité, maternité, narration, genre, féminisme



## Résumé en anglais

The thesis aims to contribute to the understanding of women public accountants' identity construction. The empirical data presented in this dissertation is based on over forty semi-structured biographic interviews with women and men, CPAs and trainees. Based on my findings, I highlight the existence of an approved organizational path characterized by linear, constant upward mobility and submitted to organizational norms. This professional model, constructed as masculine, does not appeal to a majority of women, and especially mothers, who decide to have recourse to alternative professional models. These models lack the legitimacy of approved routes and often imply a derailment of women's careers right from the early days. Moreover, this study focuses on the interaction between professional identity and motherhood. I show that in constructing their identity women dwell on socially defined roles and organizationally available discourses that may be in contradiction with each other. Nevertheless, their identities are not fragmented, but are the result of a continuous effort to integrate contradictory discourses in an ongoing biography. In addition, I highlight two types of strategies that women professional accountants use: strategies to deal with motherhood and strategies of work management. Their analysis allow me to draw the conclusion that women CPA impose new work practices that are mostly adaptive and do not really succeed in altering the current ones.

**Keywords:** accounting profession, identity, motherhood, narrative, gender, feminism





# Table des matières

---

## Première Partie

### Perspectives sur le genre dans la profession comptable et positionnement de la recherche

---

Introduction générale.....	19
<b>Chapitre I : Perspective sur le genre comme facteur d'inégalité et de ségrégation</b> .....	<b>35</b>
<b>1 La division sexuelle du travail, les contrats entre les sexes, « l'exception française »</b> .....	<b>36</b>
1.1 La construction de la division sexuelle du travail .....	36
1.1.1 Féminisation des professions supérieures.....	37
1.1.2 La division horizontale et verticale du marché de travail dans le monde contemporain .....	38
1.2 Les contrats sociaux entre les sexes .....	42
1.2.1 Les politiques familiales de l'Etat Français .....	42
1.2.2 Positions des femmes dans la sphère familiale.....	50
1.3 L'exception française.....	53
<b>2 Différentes perspectives sur l'existence des inégalités de genre dans les organisations.....</b>	<b>55</b>
2.1 Le genre comme construction sociale .....	56
2.2 Perspectives théoriques sur la rareté des femmes au sommet des organisations .....	58
2.2.1 Les explications sociales .....	59
2.2.2 Les explications organisationnelles .....	63
2.2.3 Les théories centrées sur l'individu.....	67
<b>Conclusion : d'une approche par niveaux à une approche plus intégrative en termes d'identité .....</b>	<b>73</b>
<b>Chapitre II : Féminisation de la profession comptable libérale : un phénomène en cours et plein d'aspérités .....</b>	<b>77</b>
<b>1 Professionnalisation et féminisation de la profession comptable libérale française .....</b>	<b>78</b>
1.1 Profession comptable et modèles professionnels.....	79
1.1.1 Histoire de la féminisation de la profession comptable.....	80
1.1.2 Le modèle professionnel anglo-saxon vs. le modèle professionnel français .....	85
1.2 Structure de la profession et gouvernance.....	86

1.3	Le marché professionnel comptable en France .....	88
1.4	Le modèle professionnel des <i>Big 4</i> .....	93
<b>2</b>	<b>Le statut actuel des femmes dans la profession comptable libérale française et les enjeux de la féminisation .....</b>	<b>96</b>
2.1	Un accès à la profession plus difficile pour les femmes .....	97
2.1.1	Déperdition des femmes pendant le cursus.....	97
2.1.2	Des écarts de salaire persistants entre femmes et hommes.....	99
2.1.3	De l'obtention du DEC à l'inscription à l'Ordre : ce <i>no man's land</i> des diplômés d'expertise comptable .....	100
2.2	Accès récent et concentré en région parisienne .....	103
2.3	Modalités d'exercice de la profession : déclin de l'exercice en indépendant	104
2.4	Les initiatives concernant les femmes et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle .....	105
2.4.1	Initiatives institutionnelles.....	106
2.4.2	Les initiatives des <i>Big 4</i> concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale.....	107
	<b>Conclusion du chapitre II.....</b>	<b>111</b>
	<b>Chapitre III : Une approche réflexive et sociologiquement ancrée.....</b>	<b>112</b>
<b>1</b>	<b>Le positionnement épistémologique et méthodologique .....</b>	<b>113</b>
1.1	Le choix d'une perspective interprétative comme positionnement épistémologique.....	113
1.2	Oser l'innovation : une méthodologie innovatrice et personnelle .....	115
<b>2</b>	<b>La mise en œuvre de la démarche méthodologique.....</b>	<b>119</b>
2.1	La grounded theory (GT) constructiviste comme méthode de recherche...	119
2.2	Préparation et réalisation du terrain.....	121
2.2.1	Le recours à l'entretien comme méthode principale de recueil des données .....	122
2.2.2	Le choix des interlocuteurs .....	123
2.2.3	Le déroulement des entretiens.....	128
2.3	L'interprétation et l'écriture du terrain .....	131
2.3.1	Une étape plus soumise aux normes académiques .....	132
2.3.2	De l'extérieur vers l'intérieur : une méthodologie réflexive comme moyen de se connaître soi-même .....	134
2.4	La validité de la recherche .....	138
2.4.1	Le voyage d'avant voyage. Fragment autobiographique.....	139
2.4.2	La validité de la recherche comme résultat de l'interaction entre subjectivité et réflexivité .....	141
<b>3</b>	<b>Les référents théoriques mobilisés .....</b>	<b>144</b>
3.1	Positionnement de la thèse dans la littérature comptable sur l'identité.....	144
3.2	Structure et agence : entre déterminisme et volontarisme.....	145
3.3	Perspectives sur l'identité .....	149
3.3.1	L'identité pour soi comme projet réflexif.....	149
3.3.2	La socialisation comme incorporation de la société.....	153
3.3.3	Identité : une approche par le discours .....	158
	<b>Conclusion du chapitre III .....</b>	<b>163</b>
	<b>Synthèse et conclusion de la première partie .....</b>	<b>165</b>

---

## Deuxième partie

---

### La construction de l'identité des professionnelles comptables

---

#### Chapitre IV : L'expérience sociale des professionnelles experts-comptables... 173

<b>1</b>	<b>Socialisation familiale et élaboration du projet professionnel.....</b>	<b>173</b>
1.1	Socialisation familiale .....	174
1.1.1	Education : indépendance et autonomie.....	174
1.1.2	Une confrontation précoce aux difficultés de la vie.....	175
1.2	Choisir sa propre voie, quelques histoires sur les débuts en tant qu'expert-comptable .....	177
1.2.1	Les jeunes « free-lance ».....	177
1.2.2	Un choix en fonction des opportunités existantes .....	178
1.2.3	Un choix de maturité .....	179
1.3	Le manque de choix, intervention de la famille .....	180
1.4	Entre choix et manque de choix : le hasard.....	181
<b>2</b>	<b>Socialisation et construction de l'identité professionnelle .....</b>	<b>183</b>
2.1	Pré-socialisation et recrutement .....	184
2.2	L'organisation du travail et l'esprit d'équipe.....	189
2.3	Mécanismes et logiques de la progression professionnelle.....	194
2.3.1	Evaluation de la performance et mobilité ascensionnelle dans les cabinets.....	195
2.3.2	Homo-socialité et culture organisationnelle .....	199
2.3.3	Le rythme de travail et la socialisation temporelle des professionnelles ... ..	202
2.4	Le rôle du relationnel dans la construction de l'identité professionnelle ....	205
2.4.1	La construction du « capital social » .....	206
2.4.2	Le rôle des mentors. Identification et désidentification .....	209
2.4.3	Les relations avec le client : entre démocratisation et rhétorique contraignante.....	215

#### Conclusion du chapitre IV. La construction de l'identité professionnelle et les routes approuvées ..... 219

#### Chapitre V. Interactions entre identité maternelle et identité professionnelle..223

<b>1</b>	<b>Identité maternelle et pratiques organisationnelles .....</b>	<b>224</b>
1.1	La négociation organisationnelle de la grossesse et des congés de maternité....	224
1.2	Tensions entre identité maternelle et identité professionnelle.....	231
1.3	Sortie du dilemme, modalités de construction identitaire .....	236
<b>2</b>	<b>Stratégies de conciliation de la vie professionnelle et familiale .....</b>	<b>241</b>
2.1	Stratégies de gestion familiale .....	241
2.1.1	Organisation fiable et délégation des tâches familiales .....	241
2.1.2	Le télescopage de calendriers : métier et maternité .....	244

2.1.3	Le rôle du conjoint .....	246
2.2	Stratégies de gestion professionnelle .....	248
2.2.1	« Lever le pied » : le report du temps de surinvestissement .....	248
2.2.2	Flexibilité, densification et intensification du travail .....	250
2.2.3	Maîtrise du volume d'activité.....	252
<b>3</b>	<b>Trajectoires des femmes dans le labyrinthe organisationnel .....</b>	<b>254</b>
3.1	Les récits des femmes .....	254
3.2	Trajectoires d'hommes.....	260
3.3	La rareté des femmes comme trajectoire organisationnellement construite. Critique du « plafond de verre » .....	262
3.4	Des voies alternatives au modèle professionnel « approuvé » : trajectoires des mères .....	267
3.4.1	Le travail à temps partiel : une impasse ?.....	267
3.4.2	Les voies inhabituelles pour atteindre l'association : les fonctions support et la spécialisation étroite .....	270
3.4.3	Les sorties précoces de la voie vers la position d'associé .....	272
	<b>Conclusion du chapitre V .....</b>	<b>275</b>
	<b>Chapitre VI. Vers une perspective morale de la construction du soi : du soi vers l'autre qui est en soi.....</b>	<b>277</b>
1	Le point opaque de l'identité ou l'opacité du soi .....	280
2	L'exposition aux autres.....	286
3	Une construction identitaire médiée par les normes .....	291
4	La question de l'agence et la responsabilité.....	296
	<b>Conclusion du chapitre VI.....</b>	<b>298</b>
	<b>En guise d'avant conclusion.....</b>	<b>301</b>
	<b>Synthèse et conclusion de la seconde partie .....</b>	<b>305</b>
	<b>Conclusion générale, limites, perspectives ultérieures .....</b>	<b>307</b>
	<b>Références bibliographiques .....</b>	<b>317</b>
	<b>Annexes.....</b>	<b>333</b>

## Liste des tableaux

Tableau 1. Taux d'activité des mères de famille selon le nombre d'enfants de 0 à 18 ans vivant au domicile et le dernier diplôme .....	52
Tableau 2. Synthèse de la revue de littérature sur les femmes dans les métiers de la comptabilité .....	74
Tableau 3. Classification des cabinets comptables en France .....	90
Tableau 4. Taux de féminisation des professions .....	96
Tableau 5. Salaires des stagiaires experts-comptables .....	100
Tableau 6. Comparaison entre le pourcentage des femmes diplômées et le pourcentage des femmes inscrites à l'Ordre.....	101
Tableau 7. Les mesures pour l'égalité entre les sexes et les mesures pour la conciliation de vie familiale avec la vie professionnelle dans trois cabinets faisant partie des <i>Big 4</i>	109
Tableau 8. Caractéristiques générales des personnes interviewées.....	125
Tableau 9. Profils des experts-comptables interviewés.....	127
Tableau 10. Profils des stagiaires experts-comptables interviewés.....	127
Tableau 11. Profils des autres catégories interviewées .....	128
Tableau 12. Structure, agency and historicity in Giddens's sociology.....	343



## Liste des figures et graphiques

Figure 1. Le marché comptable en France avec un accent sur l'exode des femmes.....	93
Figure 2. Relations entre discours, identité pour les autres (rôles), travail identitaire et identité pour soi.....	161
Figure 3. Interactions entre l'identité de professionnelle/manager et l'identité maternelle .....	305
Figure 4. Le travail identitaire de conciliation des identités antagoniques .....	306
Figure 5. Fenêtre NVivo avec les densités de codage .....	340
Graphique 1. Comparaison entre le pourcentage des femmes diplômées qui s'inscrivent à l'Ordre (Fi/Fd) et le pourcentage des hommes diplômés qui s'inscrivent à l'Ordre (Hi/Hd).....	102
Graphique 2. Répartition des professionnelles par tranche d'âge (2008).....	104





## Liste des annexes

Annexe 1. Données historiques sur la profession comptable française .....	333
Annexe 2. Extrait du Rapport RSE (2008) Deloitte.....	336
Annexe 3 . Les guides d’entretien.....	337
Annexe 4 . Eléments concernant le codage .....	339
Annexe 5. Structure, agency and historicity in Giddens’s sociology .....	343
Annexe 6 . Guide de lecture biographique.....	344



## Introduction générale

Longtemps considérée comme une profession masculine, la profession comptable libérale française se féminise de plus en plus à partir des années 1980. Le nombre de femmes experts-comptables s'inscrit sur une trajectoire de lente ascension de 9% au début des années 1980 (Hantrais, 1995) jusqu'à environ 19% aujourd'hui. Pourtant, en comparaison avec d'autres professions libérales françaises, le processus de féminisation a démarré plus tardivement et avance plus lentement. Par exemple, en termes d'effectifs professionnels en exercice en 2009, les femmes représentaient quasiment 22% des architectes, 50% des avocats et 57% des magistrats.

La rareté des femmes dans la profession comptable libérale s'accompagne de la présence d'un autre phénomène, observé également dans d'autres pays : la rareté des femmes à des positions élevées au sein des cabinets. Ainsi, conformément aux données de 2009, le taux de féminisation des associés dans les *Big 4* en France varie de 10 à 18%<sup>1</sup>.

La rareté des femmes dans des positions élevées en cabinets s'inscrit dans une problématique plus large de rareté des femmes dans des positions à responsabilité. Ainsi, en France les femmes représentaient 10,2 % des membres des conseils d'administration des sociétés du CAC 40, selon une étude de l'agence de conseil en communication Capitalcom (2008). Cette situation est comparable avec celle de la Grande Bretagne, où les femmes représentaient 11,7% des membres des conseils d'administration des sociétés du FTSE 100 (Sealy *et al.*, 2008).

## Objet de recherche, questions de recherche et démarche adoptée

Les relations de genre dans les métiers de la comptabilité ont commencé à être étudiées dans les revues anglo-saxonnes à la fin des années 1980 (Crompton, 1987 ; Hopwood, 1987 ; Tinker & Neimark, 1987 ; Pillsbury *et al.*, 1989 ; Trapp *et al.*, 1989), mais c'est seulement ces dernières années que les recherches françaises ont abordé ce sujet

---

<sup>1</sup> Informations recueillies sur les sites web de *Big 4* France.

(Dambrin & Lambert, 2006, 2008). La rareté des femmes dans les positions élevées en cabinets a été une préoccupation constante des études anglo-saxonnes sur le genre dans les métiers de la comptabilité. Pourtant, ces études se sont intéressées pour la plupart aux explications de ce phénomène sans prendre en compte l'interaction entre individu et son environnement, en traitant les deux comme séparés. A contrario, la présente étude se propose d'adopter une approche plus holistique du phénomène en l'étudiant par le prisme de l'identité. A l'exception de quelques études sur l'ethnicité dans la profession (Hammond & Streeter 1994 ; Kim 2004 ; McNicholas *et al.* 2004) il y a peu d'études sur l'identité dans la littérature comptable. Peu d'études s'intéressent à la construction de l'identité professionnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2005, 2006 ; Carnegie & Napier, 2010 ; Coffey, 1994 ; Grey, 1998 ; Gendron & Spira, 2010) et celle de mère (Haynes, 2005, 2007). Parmi ces articles il y en a très peu qui utilisent ou développent une théorie de l'identité en prenant en compte le genre. C'est justement ce manque que la présente recherche se propose de combler. Elle se positionne à la confluence du genre, profession et identité et a comme objectif de contribuer à la compréhension du processus de construction de l'identité des femmes experts-comptables. Ainsi, cette recherche a pour objet d'apporter des éléments de réponse aux questions suivantes :

**Comment les femmes experts-comptables construisent-elles leur identité professionnelle (en référence à une culture organisationnelle sexuée) ?**

Cette question sera traitée en deux étapes interdépendantes en répondant à deux sous-questions de recherche :

**Quelles sont les stratégies que les professionnelles utilisent pour construire leur identité professionnelle ?**

**Quelles sont les stratégies que les professionnelles utilisent pour concilier leur identité professionnelle avec leur identité personnelle ?**

Cette deuxième sous-question, issue du contact avec le terrain, témoigne de l'intérêt croissant qu'accorde cette recherche à l'identité de mère et aux contradictions apparentes entre celle-ci et l'identité de professionnelle.

Le cadre théorique général guidant ce travail de recherche combine les apports convergents d'Anthony Giddens avec des développements formulés par d'autres sociologues et philosophes contemporains (Bourdieu, Butler, Beck, Dubar, Foucault), mais aussi par des chercheurs en comptabilité et théorie des organisations (Alvesson,

Anderson-Gough, Grey & Robson, Gherardi, Haynes) sur la construction de l'identité professionnelle.

Pour répondre aux questions formulées antérieurement, le concept d'identité ainsi qu'un positionnement qui met l'accent sur l'agence de l'individu, mais ne néglige pas l'influence des structures s'est avéré porteur. Afin de retracer le processus de construction identitaire, les concepts d'« agence » et de « structure » doivent être pris en compte. Ainsi, l'agence est la capacité à faire des choix actifs en ce qui concerne sa propre vie ; quant aux structures, il s'agit de toutes les limites qui peuvent contraindre ou permettre ces choix (Woodward, 1997). Les travaux de Bourdieu (1972, 1980, 1998) et de Giddens (1984, 1991) me permettent de comprendre que les structures ne sont pas extérieures aux acteurs, mais incorporées.

D'ailleurs la perspective choisie me conduisait tout naturellement vers le concept d'identité pour soi (*self-identity*) (Giddens, 1991) qui met l'accent sur la construction réflexive de la biographie individuelle. Par ailleurs, ce concept me permet d'aborder l'identité ainsi que le phénomène de rareté de femmes comme parcours construit dans le temps. Dans la pensée de Giddens, l'identité pour soi n'est pas statique, mais plutôt processuelle, un projet réflexif dans la construction duquel nous avons un certain degré de liberté, dans les limites imposées par les structures.

L'identité d'une personne ne doit pas être cherchée dans son comportement, ni [...] dans les réactions des autres, mais dans sa capacité de ne pas laisser s'arrêter une narration précise. La biographie de l'individu, si elle doit maintenir une interaction régulière avec les autres dans un monde quotidien, ne peut pas être entièrement fictive. Elle doit intégrer continuellement des événements ayant lieu dans le monde extérieur, et les classer dans une 'histoire' continue de soi-même (Giddens, 1991, p. 54).

De plus, le choix du style de vie devient de plus en plus important dans la construction de l'identité. C'est ainsi que la planification de la vie organisée d'une manière réflexive devient une caractéristique centrale de la structuration de l'identité. Plus une société exhibe des traits de modernité, plus la réalité quotidienne sera reconstituée en termes de la dialectique entre local et global et *plus les individus seront obligés de négocier leur style de vie parmi une diversité de choix possibles* (Beck, 1986 ; Giddens, 1991).

Dans le processus de construction identitaire, les rôles en tant qu'« identités pour autrui » (Dubar, 2006), discursivement construits constituent des éléments importants dans l'étude de l'identité (Kaufmann, 2004, p. 63). Ils expriment les attentes et les prescriptions sociales par rapport au comportement à adopter dans une certaine

situation. Ainsi, l'identité pour soi, comme « répertoire de narrations structurées » (Alvesson & Willmott, 2002) est construite par le travail identitaire déterminé par la confrontation avec les identités de rôle socialement construites par les discours.

Ainsi, d'un côté il y a les discours et les rôles comme ingrédients de la construction identitaire, voire des éléments contraignants et de l'autre, la capacité de l'acteur à réfléchir sur le cours de sa vie, de prendre des décisions et de faire des choix concernant son style de vie.

### **Choix méthodologique : les coulisses de la recherche**

Le choix d'étudier le genre est un choix politique, comme le choix de ne pas y faire attention (Alvesson & Billing, 1997, p. 10), et celui-ci est inspiré par mes expériences antérieures ainsi que par ma quête identitaire.

Mon orientation méthodologique s'est forgée au fur et à mesure de mon immersion dans le terrain et en puisant fortement dans mon expérience personnelle en tant que femme et professionnelle comptable.

La présente recherche s'appuie sur une quarantaine d'entretiens semi-directifs à portée biographique avec des femmes et des hommes experts-comptables et stagiaires. Comme complément aux entretiens, j'utilise les discussions entre professionnels publiées sur les forums de comptabilité. Les personnes enquêtées exercent font partie de la profession comptable libérale française exerçant comme salariés et en indépendant, présentent des situations familiales différenciées, se situent dans différentes tranches d'âge, sont originaires de milieux sociaux plutôt homogènes dans l'ensemble et exercent leur profession en Paris et Île-de-France. Elles font partie de cabinets de petite et moyenne tailles et non seulement des *Big 4*<sup>2</sup>, comme dans la quasi-majorité des recherches anglo-saxonnes antérieures.

Par ailleurs, je fais appel à d'autres sources de données comme : des données statistiques sur la profession comptable, des articles parus sur la profession comptable et les cabinets, les sites des cabinets (surtout ceux des *Big 4*) et des entretiens publiés des experts-comptables. Ces derniers ont été utilisés surtout pour clarifier le contexte des cabinets ainsi que les politiques d'égalité entre les sexes que ceux-ci promeuvent. La principale difficulté à ce stade a été de trouver des personnes disposées à répondre à

---

<sup>2</sup> Les *Big 4* sont : Deloitte, Ernst & Young, KPMG, et PricewaterhouseCoopers.

mes questions, difficulté signalée aussi par d'autres chercheurs (Dambrin & Lambert, 2008).

La méthodologie utilisée respecte les critères d'une recherche féministe dans le sens donné par Haynes (2008), c'est-à-dire qu'elle suppose que : (1) l'objectivité soit questionnée et la subjectivité valorisée ; (2) les liens entre l'ontologie et l'épistémologie, ainsi qu'entre le processus de recherche et ses résultats soient reconnus ; (3) des relations non abusives avec le « sujet » de la recherche soient développées dans le but d'avoir un impact sur la vie des femmes ; (4) le personnel et le privé soient valorisés ; (5) la réflexivité soit utilisée comme source d'idées.

La dimension réflexive est très importante dans toutes les étapes de la recherche ; par sa trajectoire non linéaire, elle suppose de nombreux allers-retours entre la théorie et le terrain. Elle présuppose l'adoption d'une posture réfléchie qui tourne le chercheur vers lui-même, et une attention spéciale au processus d'interprétation pour rendre compte du fait que la réalité est construite et que les données sont dépendantes de la théorie (Alvesson & Skoldberg, 2000, p. 5).

Comme indiqué antérieurement, le sujet de mon étude a été peu étudié en France et du fait de sa nature politique et controversée, il m'a semblé important de m'en rapprocher sans idée préconçue. En conséquence, je n'ai pas formulé des hypothèses et j'ai commencé le travail de terrain avec pour seule arme une question de recherche assez générale qui a beaucoup évolué pendant la recherche jusqu'à prendre la forme actuelle. Mon approche à ce stade a été beaucoup influencée par l'approche inductive de la *grounded theory* constructiviste (Charmaz, 2006). J'ai recueilli les données en utilisant les procédures de l'échantillonnage théorique et j'ai commencé simultanément à les analyser. J'ai commencé à coder librement les données à l'aide du logiciel NVivo obtenant un dictionnaire des thèmes qui a été par la suite complété avec des codes issus de la revue de la littérature. Ce qui m'est apparu essentiel dans cette étape était de laisser les femmes professionnelles comptables parler, comme des informateurs-clés, afin de saisir la réalité par leurs yeux. J'ai pu ainsi rendre compte des difficultés rencontrées par les femmes dans leur parcours professionnel, des stratégies qu'elles utilisent afin de réconcilier la vie professionnelle et la vie familiale, de leurs difficultés à négocier leur statut de mères dans le contexte organisationnel, ou de l'importance de la socialisation pour l'avancement professionnel. Le bénéfice principal de cette méthode pour ma recherche a été de montrer l'importance de la maternité comme point tournant dans la



carrière d'une femme. Aussi ai-je pris la décision par la suite de recentrer ma recherche pour étudier l'interaction entre l'identité professionnelle et l'identité de mère ainsi que les stratégies développées par les femmes pour concilier les deux.

Pendant la recherche je suis devenue de plus en plus consciente de l'importance du langage et de son manque de neutralité, et en conséquence, ma recherche a pris une tournure plus herméneutique. C'est-à-dire que j'ai accordé une attention particulière aux discours présents dans les cabinets et ayant des effets aussi bien contraignants que habilitants sur la construction identitaire des professionnelles. Si dans la première phase, ce qui m'a paru important était de comprendre le tout par ses parties, dans une seconde phase, j'ai adopté une posture plus holistique et j'ai essayé de réunir les parties dans un processus respectueux de la reconstruction de l'histoire de vie (*herstory*) comme trajectoire unique et individuelle. Car le sens d'une vie émerge du tout de la vie d'une personne et non des fragments isolés. La métaphore du labyrinthe a démontré sa valeur explicative tout au cours de cette approche dynamique et processuelle et possède, à mon avis, une capacité explicative plus forte que le classique 'plafond de verre' du phénomène de rareté des femmes dans les hautes positions. Ainsi, l'« objet » de recherche est analysé selon la méthode du cercle herméneutique. Ainsi, tout d'abord, la recherche se concentre sur l'étude des étapes de la vie pour comprendre la vie comme tout par ses parties, et ensuite les parties seront recollées pour faire jaillir la compréhension d'une approche plus holistique des récits de vie.

J'ai commencé mon voyage de recherche en voulant comprendre pourquoi la profession comptable française est tellement peu féminisée par rapport à la profession de mon pays d'origine, la Roumanie. J'ai rencontré des femmes, j'ai écouté des femmes, je me suis reconnue dans des femmes. J'ai réfléchi sur elles, mais surtout avec elles. L'écriture et la compréhension du terrain n'ont pas été difficiles seulement à cause du fait que je pensais dans une langue et j'écrivais dans une autre, mais surtout à cause de mes propres idées reçues, croyances, stéréotypes qui façonnaient ma vision du monde. J'ai également réussi grâce à ce voyage et aux rencontres que j'ai faites, à mieux me comprendre moi-même en tant que femme et professionnelle.

## **Intérêt de la recherche**

L'étude de l'identité est importante pour plusieurs raisons : compréhensives, dans sa recherche d'intérêt général de compréhension des organisations et de leurs membres ; critiques, dans son dévoilement du côté 'obscur' des organisations lié à la reproduction des inégalités de genre et à la transformation des individus en professionnels, selon la recette organisationnelle ; et pragmatiques, dans son apport de solutions optimales aux difficultés des différentes catégories et surtout des femmes à évoluer dans une culture organisationnelle perçue comme masculine (Acker, 1992 ; Laufer, 2004 ; Thane, 1992). Cette étude nous aidera à mieux comprendre les représentations que les femmes se font des obstacles à affronter et des ressorts intérieurs qui ont déterminé leur succès ou, au contraire, leur insuccès dans la profession. À travers une critique de la valeur explicative de la métaphore du plafond de verre, je me propose de montrer que la rareté des femmes dans les positions élevées se construit progressivement, dès le début de leur carrière organisationnelle et tout au long de celle-ci.

La profession comptable est actuellement confrontée à un processus de vieillissement accéléré<sup>3</sup> et à une pénurie de main d'œuvre qualifiée. En conséquence, assurer la continuité de la profession devient un enjeu, et les femmes, couramment sous-représentées dans la profession, représenteront, sans doute une ressource importante (Ioan & Lezan, 2008). Par ailleurs, il y a aussi une prise de conscience de la part des cabinets de leur incapacité à retenir les professionnelles qualifiées après la maternité. Cette incapacité se révèle très coûteuse financièrement (Dambrin & Lambert, 2008 ; Edwards & Robinson, 2001).

## **Les résultats en résumé**

L'utilisation du concept de l'identité pour soi (Giddens, 1991) m'a permis d'appréhender la construction identitaire comme un processus continu et réflexif. Ceci m'a conduit à accorder beaucoup d'importance aux trajectoires individuelles des femmes et surtout aux 'perturbations' introduites par la maternité dans la carrière d'une femme expert-comptable. Ce dernier constat m'a permis de mettre en évidence l'existence d'un chemin 'approuvé' pour devenir associé, caractérisé par une évolution linéaire, constante et soumise aux normes organisationnelles. Ce modèle professionnel,

---

<sup>3</sup> Conformément aux données du CSOEC (2006), 50% des comptables libéraux ont plus de 50 ans.

du fait de sa construction masculine, ne correspond pas à la majorité des femmes et surtout aux mères qui font souvent appel aux voies alternatives. Le choix de ces voies fait que les carrières de femmes commencent à bifurquer dès le début de leur vie professionnelle car les choix antérieurs restreignent la diversité de choix disponibles ultérieurement.

Bien que la présente recherche soit concentrée sur les *Big 4* en France, j'utilise aussi les entretiens que j'ai réalisés avec les professionnels comptables de plus petits cabinets. Le but est de donner une image de la complexité de la profession comptable française en mettant l'accent sur la continuité des trajectoires des femmes dans leur passage par différents cabinets et voire de leur sortie de la profession.

L'étude de l'identité des femmes a déterminé la mise en évidence de deux identités saillantes, de professionnelle et de mère, qui s'influencent réciproquement. Leur évolution est parallèle et nourrit une même construction identitaire. Par ailleurs, j'ai montré que les rôles de mère et de manager/professionnelle portent des définitions contradictoires, ce qui fait que les femmes expérimentent des contradictions, voire des tensions identitaires dans leur tentative de se définir comme « bonnes professionnelles » et « bonnes mères ». Pourtant, leurs identités ne semblent pas fragmentées. Le travail identitaire que ces femmes accomplissent est visible et puise dans des discours qui construisent les rôles de professionnelle et de mère comme antagoniques. Ainsi, j'ai mis en évidence plusieurs modalités de construction identitaire conduisant à identifier trois modalités de conciliation des deux rôles : impossibilité de les séparer ce qui détermine un impact fort de l'un sur l'autre et de possibles tensions identitaires ; séparation volontaire des deux rôles ; gestion mélangée des deux rôles.

De plus, j'ai mis en évidence deux types de stratégies de conciliation de la vie professionnelle et familiale :

- *Des stratégies de gestion familiale* : télescopage des calendriers reproductifs, organisation et délégation des tâches familiales, partenariat avec le conjoint
- *Des stratégies de gestion professionnelle* : « lever le pied », flexibilité, densification et intensification du travail, maîtrise du volume d'activité

Cela m'a permis de conclure que les femmes professionnelles comptables ont imposé des pratiques/stratégies pour s'adapter à la culture organisationnelle. Les pratiques sont

cependant principalement adaptives et peinent à véritablement induire des changements dans la culture des cabinets.

## **Présentation du plan de l'étude**

La première partie de ce travail doctoral, composée de trois chapitres, est consacrée au positionnement de cette recherche vis-à-vis des recherches antérieures ainsi qu'à la construction d'une grille d'analyse permettant la lecture du terrain.

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre a pour vocation première de dégager les grandes directions de la recherche sur les relations de genre dans les sciences de gestion et surtout en comptabilité. Elle conduit également à soulever la nécessité d'une approche plus intégrative des trajectoires des femmes qui dépasserait la vision fragmentée présente dans la plupart de ces recherches. Cette intégration sera par la suite réalisée grâce au concept d'identité.

Le deuxième chapitre explore la construction de la profession comptable libérale et fait un état des lieux de la féminisation de cette profession sur la base d'une analyse de données statistiques et d'une comparaison entre la profession comptable française et anglo-saxonne, tout en soulignant les enjeux de ce processus pour la profession.

Un troisième chapitre présente la méthodologie, traitée en étroite liaison avec le cadre théorique, en raison de la nature « politique » du sujet traité (Dambrin & Lambert, 2006).

La deuxième partie de cette recherche, composée de trois chapitres, présentera les résultats de la recherche et une discussion des résultats à travers les concepts mobilisés. Un premier chapitre de la deuxième partie portera sur l'expérience professionnelle des femmes à travers une analyse des pratiques et des processus organisationnels et de la réponse des femmes aux injonctions de la culture des cabinets (Chapitre IV).

Un deuxième chapitre se concentre sur les interactions entre l'identité de professionnelle et l'identité de mère, identité qui ressort des entretiens comme étant en contradiction avec l'identité de professionnelle. Le fil conducteur de notre démarche consiste à montrer que les femmes construisent activement leur identité professionnelle tout en essayant de minimiser l'impact de la maternité sur la carrière, ainsi qu'en déployant des stratégies de gestion professionnelles ou en choisissant des voies alternatives au modèle professionnel 'approuvé' par les cabinets (Chapitre V).

Un troisième chapitre permettra de rendre compte de la construction de l'identité des femmes experts-comptables par une discussion plus approfondie des résultats de la recherche (Chapitre VI). Ce chapitre propose une conceptualisation de la construction

de l'identité des professionnels qui met l'accent sur la réflexivité, ainsi que sur la relation éthique qu'on entretient avec les autres. Cette conceptualisation permettrait tout en évitant le piège de la dualité agence-structures de suggérer que « les individus agissent d'une certaine manière, car leur sentiment d'être serait atteint s'ils faisaient autrement » (McNay 2000, p. 80). En puisant dans Butler (2005), je décris les conditions d'existence du soi comme : opacité envers soi-même, exposition aux autres et intelligibilité négociée par les normes. Ces éléments, qui agissent également comme limites de la capacité de l'individu de faire un récit de soi-même (Messner, 2009), ont aussi le rôle de permettre la construction du soi. Ils imposent la relation avec les autres et la responsabilité envers eux comme fondement ultime du soi.

Le dernier chapitre de cette thèse me permettra de tirer les conclusions, de présenter les contributions, les limites de la recherche et les directions futures de développement.

La figure ci-dessous résume la structure de la thèse.

**PREMIERE PARTIE : PERSPECTIVES SUR LE GENRE DANS LA  
PROFESSION COMPTABLE ET POSITIONNEMENT DE LA  
RECHERCHE**

Chapitre I : Perspective sur le genre comme facteur d'inégalité et de ségrégation

Chapitre II : Féminisation de la profession comptable libérale : un phénomène en cours et plein d'aspérités

Chapitre III : Une approche réflexive et sociologiquement ancrée

**DEUXIEME PARTIE : LA CONSTRUCTION DE L'IDENTITE DES  
PROFESSIONNELLES COMPTABLES**

Chapitre IV : L'expérience sociale des professionnelles experts-comptables

Chapitre V : Interactions entre identité maternelle et identité professionnelle

Chapitre VI : Vers une perspective morale de la construction du soi : du soi vers l'autre qui est en soi

**CONCLUSION**



## **Première partie :**

Perspectives sur le genre dans la  
profession comptable et positionnement  
de la recherche





*« Si je préfère les femmes aux hommes, c'est parce qu'elles ont sur eux l'avantage d'être plus déséquilibrées, donc plus compliquées, plus perspicaces et plus cyniques, sans compter cette supériorité mystérieuse que confère un esclavage millénaire. »* (Cioran, Aveux et anathèmes)

## **Introduction de la première partie**

Cette première partie retrace le cheminement intellectuel qui m'a conduite à essayer de comprendre la construction de l'identité professionnelle des femmes professionnelles comptables.

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre a pour vocation de dégager les grandes directions de la recherche sur les relations de genre dans les sciences de gestion et notamment la comptabilité. Ces recherches abordent des sujets comme les causes et l'influence de l'existence du plafond de verre dans les cabinets, l'influence des stéréotypes sexués sur la carrière des femmes ainsi que l'histoire de l'accès et de la marginalisation des femmes dans la profession comptable.

Cette revue de littérature esquisse les explications de la rareté des femmes dans les positions élevées des organisations. Elle conduit à opérer une partition de la littérature fondée sur la classification des facteurs explicatifs sur trois niveaux d'analyse : individuel, organisationnel et social. Cette revue montre ainsi comment des facteurs de tous ces niveaux d'analyse contribuent à expliquer la position des femmes ainsi que leurs difficultés d'avancement dans la profession. Elle conduit également à soulever la nécessité d'une approche plus intégrative des trajectoires des femmes qui dépasserait cette vision fragmentée en l'englobant. Elle apporte ainsi des orientations pour la réflexion, en particulier les questions de la formation des rôles sexués, de la socialisation primaire et des choix et des préférences de style de vie. Cette revue de littérature ne détermine cependant pas, pour autant, le cadre théorique de la recherche. Celui-ci sera façonné principalement par mon rencontre avec le terrain.

Un second chapitre retrace les processus de professionnalisation et de féminisation de la profession comptable libérale. Une première section propose une incursion dans l'histoire de la profession comptable pour montrer que la définition initiale de l'expert-comptable était hautement masculinisée. Une deuxième section présente la situation

actuelle des femmes dans la profession comptable libérale française en se basant sur une analyse des données chiffrées et des documents sur la vie de la profession et des cabinets.

L'adoption d'une posture interprétative, développée dans le troisième chapitre, permet de donner la parole aux acteurs et d'essayer de comprendre la manière dont ils appréhendent ce processus de construction identitaire. C'est lors du processus, tant inductif que déductif, d'analyse des données issues des entretiens, que des concepts issus de la sociologie de Giddens et des autres auteurs tels Bourdieu et Butler sont apparus comme les plus aptes à retracer les interprétations émergent des entretiens.

## **Chapitre I : Perspective sur le genre comme facteur d'inégalité et de ségrégation**

Ce premier chapitre présente le contexte général relatif au processus de féminisation des professions libérales en France.

Dans un premier temps, j'aborderai l'évolution de la situation des femmes sur le marché du travail (plus spécialement les cadres et les professions supérieures) à travers les mécanismes qui construisent la division sexuelle du travail. Ce portrait de situation m'amènera à investiguer la position des femmes dans la sphère familiale ainsi que les différentes politiques familiales de l'Etat français. Ces relations sont centrées sur un contrat de genre spécifique dont j'essaierai d'appréhender les caractéristiques et de mettre en évidence les spécificités.

Ensuite, je présenterai une revue de la littérature expliquant la rareté des femmes aux plus hauts niveaux des organisations. Elle met en évidence le fait qu'en général les recherches dans ce champ concentrent leurs analyses sur un ou plusieurs niveaux d'analyse (individuel, organisationnel et social). En montrant les inconvénients de ces approches, j'avance la nécessité d'une analyse plus holistique qui dépasserait ces niveaux d'explication, en les intégrant. L'analyse des entretiens réalisés conduit à insérer cette problématique dans la problématique plus large de l'identité professionnelle.

## **1 La division sexuelle du travail, les contrats entre les sexes, « l'exception française »**

Le marché du travail contemporain en France est caractérisé par l'existence d'inégalités persistantes entre hommes et femmes. Après avoir montré que la division sexuelle du travail est socialement construite, je tracerai les caractéristiques de cette division qui affecte aussi les professions supérieures (1.1). Par ailleurs, cette division sexuelle du travail est fortement influencée par le rôle des femmes dans la famille et dans la société française (1.2). Cette position est caractérisée par le contrat social entre les sexes, dont je mettrai en évidence les spécificités pour la société française (1.3).

### **1.1 La construction de la division sexuelle du travail**

Le marché du travail contemporain est souvent défini comme étant caractérisé par une division sexuée importante, tant horizontale que verticale (Alvesson & Billing, 1997, p. 54). Le concept de division (ou de ségrégation) renvoie à l'existence d'inégalités durables de salaires et de perspectives de progression inégales entre hommes et femmes.

Le fait de considérer un travail comme étant féminin ou masculin réside dans des intérêts et suppositions qui changent au cours du temps. Dans ce sens, l'exemple de l'industrie laitière en Suède<sup>4</sup> - qui devient vers 1930 une occupation masculine, après avoir été pendant des siècles un domaine de compétence par excellence féminin - est très parlant. En effet, l'introduction des méthodes scientifiques dans le processus de production du lait a déterminé une reconstruction de cette occupation comme étant masculine, c'est-à-dire qui relève des qualités généralement attribuées aux hommes (Ferrand, 2004, p. 5).

Par ailleurs, le monde contemporain témoigne de l'existence des différences entre les pays dans la construction d'une même profession. Par exemple, dans certains pays ex-communistes (Pologne, Roumanie, Russie), la profession comptable est très féminisée, à la différence de pays comme la France où la profession reste encore très masculinisée. Pourtant, en Pologne, la féminisation a eu des conséquences négatives sur le prestige et la rémunération des professionnels (Czarniawska, 2008). En Roumanie, comme d'ailleurs

---

<sup>4</sup> Sommestad (1992), cité par Alvesson & Billing (1997, p. 55).

dans d'autres pays à l'est du rideau de fer, c'est le régime communiste qui a eu une influence importante sur la féminisation de la profession comptable. D'une part, ce régime obligeait tous les citoyens aptes à travailler<sup>5</sup>. D'autre part, comme la comptabilité de l'économie planifiée était un exercice fort monotone et routinier, les femmes étaient encouragées à s'y investir. Après la chute du régime communiste en 1989 et la recréation de la profession, les femmes constituaient déjà la majorité des personnes détenant des connaissances en comptabilité et aussi la majorité des étudiants en sciences de gestion<sup>6</sup>. C'est ainsi que la profession s'est trouvée très féminisée. Pourtant, même en dépit d'un manque de prestige similaire à la profession polonaise, la profession d'expert-comptable est assez lucrative et offre une autonomie qui est très attirante pour les femmes<sup>7</sup>. Les raisons de telles différences ne constituent pas l'objet de la présente recherche, mais elles seront sans doute investiguées lors d'une prochaine étude.

Comme je viens de le montrer, la même occupation peut être construite comme féminine ou masculine dans des périodes historiques différentes, mais aussi à la même époque dans des pays différents. Ainsi, Leidner (1991)<sup>8</sup> note qu'à peu près tous les emplois peuvent être construits comme masculins ou féminins en insistant sur certaines dimensions et en les étiquetant d'une certaine façon.

La différenciation entre sexe et genre, dont je traiterai en détail dans la section suivante, est à l'origine des explications offertes pour l'apparition de la division sexuelle du travail (Lehman, 1992).

### **1.1.1 Féminisation des professions supérieures**

Depuis les années 1960, la féminisation du marché de travail s'est accélérée. En France, le taux d'activité des femmes de 25-49 ans a doublé passant de 41,5% en 1962 à 81% en 2005 (INSEE, 2005). La représentation des femmes dans les professions libérales a connu, elle aussi, une importante progression, de 19% en 1962 à 36,3% en 2004

---

<sup>5</sup> Pourtant, les rôles sexués traditionnels persistent dans les pays de l'Europe de l'Est en dépit de l'emploi quasi universel des femmes. In state in Socialist Eastern Europe, highly traditional gender roles persisted despite near-universal employment for women (Crompton & Harris, 1998).

<sup>6</sup> A l'Académie d'Etudes Economiques de Bucarest où j'ai fait mes études – une de plus grandes universités du pays – les filles étaient majoritaires dans presque toutes les disciplines (sauf informatique). Au début des années 2000, environ trois quarts des effectifs de la faculté de Comptabilité étaient des filles.

<sup>7</sup> J'ai été poussée par mon père à suivre des études de comptabilité pour avoir un métier qui me permettrait d'avoir une vie aisée. Mon cas personnel, ainsi que celui de plusieurs de mes collègues de la même génération montrent combien cette filière était prisée en Roumanie.

<sup>8</sup> Cité par Alvesson & Billing (1997, p. 93).

(Lapeyre, 2006, p. 10)<sup>9</sup>. Pourtant, l'évolution du statut des femmes dans la société ne s'est pas faite de manière linéaire, mais sinueuse, avec des accélérations, des fluctuations et même des retours en arrière (Bloss & Frickey, 2001, p. 7)<sup>10</sup>.

A partir de la révolution industrielle, deux facteurs changent le statut de la femme : la rémunération et le travail à l'extérieur de la famille. Par ce travail, la femme commence à gagner son indépendance et son autonomie financière. Simone de Beauvoir a bien saisi l'importance de cet aspect dans « Le deuxième sexe » :

C'est par le travail que la femme a en grande partie franchi la différence qui la séparait du mâle ; c'est le travail qui peut seul lui garantir une liberté concrète (Beauvoir, 1949, p. 521).

Parallèlement à ce progrès, et en le nourrissant, les femmes ont rattrapé, puis dépassé le niveau scolaire des hommes, enregistrant globalement de meilleurs taux de réussite que ces derniers. Ainsi, en 1971, en France, les bachelières ont dépassé en nombre les bacheliers et, en 1975, les étudiantes ont dépassé les étudiants, toutes disciplines et cycles universitaires confondus. Mais ces évolutions ne se retrouvent que partiellement dans la configuration du marché du travail, car « les progrès considérables des performances scolaires des filles ne se sont pas accompagnés d'une amélioration proportionnelle de leur statut professionnel et familial » (Baudelot & Estabiet, 2007). Ainsi, selon ces auteurs, à diplôme équivalent, au bout de dix ans d'activité, la probabilité d'occuper un poste de cadre est plus faible pour les femmes que pour les hommes. Ces écarts restent semblables entre les deux sexes selon le diplôme obtenu dans l'enseignement supérieur : 76% contre 57% pour les diplômés du deuxième et troisième cycle universitaire et 88% contre 76% pour les diplômés des grandes écoles (Collin, 1999, p. 166<sup>11</sup>).

### **1.1.2 La division horizontale et verticale du marché de travail dans le monde contemporain**

Les comportements professionnels des hommes et des femmes tendent à se rapprocher (Fouquet, Gauvin & Letablier, 1999, p. 111) ; les écarts de taux d'activité entre les hommes et les femmes sont moindres dans des pays comme le Suède, la France ou le

---

<sup>9</sup> Les statistiques montrent et cachent la réalité en même temps ; les femmes ont travaillé avant, mais leur travail, dans le cadre de la maison ou du commerce familial n'était ni reconnu, ni rémunéré.

<sup>10</sup> Ainsi en 1911, 36,2 % des femmes occupent un emploi salarié, taux qui sera à nouveau égalé en 1990. Le niveau le plus bas sera atteint en 1962 : 28,2 % (Bloss & Frickey, 2001, p. 94).

<sup>11</sup> Cité par Lapeyre, 2006, p. 11.

Danemark. Pourtant, en France, le marché du travail témoigne de l'existence d'inégalités durables, car en dépit de leur investissement sur le marché du travail et de leur meilleure réussite scolaire, les femmes sont plus souvent touchées par le chômage et la précarité, et elles travaillent plus souvent à temps partiel (31% du total des femmes qui travaillent).

De plus, les écarts salariaux entre les deux sexes persistent malgré l'adoption des lois sur l'égalité de traitement des hommes et des femmes. Les écarts de revenus sont encore plus grands entre hommes et femmes exerçant en indépendant (Silvera, 1996, citée par Lapeyre, 2006, p. 12). En France, le principe d'égalité de traitement des hommes et des femmes dans l'entreprise a été entériné par la loi du 22 décembre 1972 désormais codifiée dans le Code du travail. Le dessein était de mettre un terme à la discrimination entre les sexes à tous les stades de la relation de travail, soit au niveau du recrutement, de la rémunération, de la formation et de la promotion (Alix, 2003).

Les femmes continuent à s'orienter vers des métiers souvent dévalorisés ou associés à l'univers féminin du soin et de la sphère privée.

Loin d'évoluer vers une inéluctable égalité professionnelle, le marché du travail a redessiné au cours du temps les clivages entre hommes et femmes. Les champs professionnels des hommes et des femmes restent de fait très distincts. (Dossier préparatoire à la conférence gouvernementale sur l'égalité professionnelle sur l'égalité professionnelle et salariale hommes-femmes, Paris, 26 novembre, 2007).

On peut donc parler d'un processus de segmentation du marché du travail. Ce processus est tant horizontal que vertical.

Nous pouvons parler de *ségrégation horizontale* lorsque l'on interdit formellement, ou plus subtilement, l'accès à une profession sur des critères sexuels. Cela aboutit à la création de professions dites masculines (ingénieur, architecte, ou expert-comptable) ou féminines (sage-femme ou secrétaire). On trouvera, pour certaines professions dites « féminines », le terme des « semi-professions », dotées d'un statut inférieur aux professions « complètes ». Les semi-professions requièrent moins de formation et offrent moins d'autonomie (Crompton, 1987). Certains auteurs voient l'explication de cette ségrégation horizontale dans la socialisation différente des filles et des garçons.

Ce n'est pas le niveau d'ambition, mais les stéréotypes des rôles professionnels masculins ou féminins (transmis, largement sous forme d'éducation) qui sont à l'origine des différences observées dans les choix professionnels entre filles et garçons – choix des professions liées à la sphère familiale et au soin, qualités considérées comme spécifiquement féminines (Bloss & Frickey, 2001, p. 77).

La *ségrégation verticale*, elle, correspond à l'occupation par les femmes de postes à responsabilité inférieure. Cette constatation amène Crompton (1987) à penser que le



statut professionnel est systématiquement compromis par des caractéristiques individuelles, ce qui remet en question l'importance réelle des connaissances et du savoir-faire des femmes.

La ségrégation horizontale et la ségrégation verticale sont maintenues parce que l'une comme l'autre reposent sur une division sexuée du travail. Tinker & Neimark (1987) présentent ainsi la division du travail entre les sexes comme une division entre les emplois bien rémunérés, sûrs et à durée indéterminée (dans des entreprises oligopolistiques), occupés par les hommes, et les emplois peu rémunérés, à durée déterminée et à forte rotation (généralement dans les secteurs très concurrentiels) occupés par les femmes.

Selon le rapport « Les femmes face au travail partiel » du Conseil Economique et Social (2008), le travail partiel a indéniablement un genre, le genre féminin. Dans l'Union Européenne, une femme sur trois travaille à temps partiel contre un homme sur vingt<sup>12</sup>. Les femmes ont plus souvent recours au temps partiel et la motivation qui revient le plus souvent est de « garder de jeunes enfants, prendre en charge un parent ou un conjoint dépendant ». Ces mêmes motivations ne se retrouvent pas fréquemment chez les hommes, car ces motivations font référence à des rôles que la société assigne plus souvent aux femmes qu'aux hommes. En conséquence, on peut à juste titre penser qu'il n'est pas toujours justifié de parler de temps partiel « choisi » au sujet des femmes. En effet, elles sont souvent amenées à composer avec ces rôles que leur assigne la société (Conseil Economique et Social, 2008). Ce même rapport dénonce les pratiques organisationnelles qui mettent l'accent sur la disponibilité au détriment de l'efficacité au travail, d'où résulte une pénalisation en termes de carrière et de salaire pour les employés travaillant à temps partiel, qui sont majoritairement des femmes. Ainsi pour Maruani (2007)<sup>13</sup> il s'agit plutôt d'une construction sociale du travail partiel :

Les pressions ne sont pas uniquement d'ordre économique ou domestique. Elles sont également – et fortement – idéologiques : le travail à temps partiel a été construit de toutes pièces comme la forme d'emploi idéale pour les femmes et l'idée de choix est implicitement inscrite dans sa définition.

Le travail à temps partiel donne la possibilité aux femmes de travailler tout en ayant des enfants ; c'est ainsi un compromis entre le rôle traditionnel de la femme comme celle qui

---

<sup>12</sup> En France, en 2005, une femme sur cinq appartenant à la catégorie des cadres et des professions intellectuelles supérieures travaillait à temps partiel (Conseil Economique et Social, 2008).

<sup>13</sup> Citée dans le rapport du Conseil Economique et Social (CES), 2008.

élève les enfants et le rôle de professionnelle. Mais ce compromis, tout en ayant des effets positifs, a aussi le revers d'être pénalisant en termes de carrière. En effet, les femmes font souvent ce choix tout en sachant que leur carrière sera affectée négativement (Crompton & Lyonette, 2007).

De fait, le passage à temps partiel entraîne presque automatiquement un ralentissement dans le déroulement de celle-ci [la carrière] et un accès aléatoire aux postes de responsabilité. En effet, la période de temps partiel des femmes cadres se situe en général entre 30 et 40 ans, décennie déterminante pour le plan de carrière ! (Conseil Economique et Social, 2008).

En dépit de la progression des femmes dans la catégorie professionnelle « cadres et professions supérieures », qui a eu lieu ces dernières années, la France est ainsi confrontée avec le développement du phénomène d'emploi des femmes dans les métiers socialement peu valorisés. La segmentation du travail permet d'entrevoir aussi une hiérarchisation, avec des professions et métiers fortement féminisés, au statut social inférieur, et des professions dominées par les hommes, avec un statut social supérieur (Lapeyre, 2006). Pour ce qui est de la profession d'expert-comptable, le pourcentage de féminisation de la profession de seulement 18% en France montre que cette profession n'est pas totalement affranchie des problèmes liés à la ségrégation horizontale.

Force est de constater que l'entrée des femmes dans les professions n'est pas allée de pair avec une parité hiérarchique, une ségrégation verticale étant toujours visible, notamment au sommet. Ainsi, en France les femmes représentent 10,2 % des membres des conseils d'administration des sociétés du CAC 40, soit 2 points de plus qu'en 2007, selon une étude de l'agence de conseil en communication Capitalcom (2008). La France se situe ainsi dans la moyenne européenne, au même niveau que l'Allemagne, la Grande-Bretagne et les Pays-Bas, loin derrière les pays scandinaves (25%), mais devant l'Italie et l'Espagne (5%). Ainsi, en Grande Bretagne, en 2008, les femmes représentaient 11,7% des membres des conseils d'administration des sociétés du FTSE 100 (Sealy *et al.*, 2008). Aux Etats-Unis, les femmes représentaient en 2002, près de 47% de la main d'œuvre, mais détenaient seulement 12% des positions managériales (United States General Accounting Office, 2002).

Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian (2008, p. 109) affirment que plus on s'élève dans la hiérarchie des salaires, plus l'inégalité entre hommes et femmes est forte : les femmes cadres les mieux rémunérées touchent 76% du niveau de salaire des hommes (INSEE, DADS, 2001). Quant aux dirigeantes, elles gagnent en moyenne un tiers de moins que les

dirigeants et en éliminant les effets du secteur d'activité, de taille, de forme juridique et d'âge, l'écart demeure de l'ordre de 20% (Brouillet, 2004).

Pour comprendre la persistance de telles inégalités, il faut chercher des explications dans la sphère familiale et notamment dans la distribution relativement inégalitaire des temps domestiques, familiaux et parentaux entre hommes et femmes, mais aussi du côté des politiques d'Etat. Dans ce sens, Walby (1997), citée par Haynes (2008) soutient que les interconnexions entre la sphère privée de la maison et celle publique du travail sont centrales pour la compréhension des inégalités de genre.

## **1.2 Les contrats sociaux entre les sexes**

La notion de contrat social entre les sexes<sup>14</sup> renvoie à la manière dont se répartissent entre hommes et femmes les obligations familiales et l'activité professionnelle. Il dépend aussi de la place qu'occupe la famille dans les systèmes de solidarité économique et sociale des différents pays européens. Les « contrats sociaux » entre les sexes sont liés à l'histoire sociale des pays, aux valeurs qui les sous-tendent, aux mouvements sociaux qui les portent, et à la place des femmes dans ces histoires singulières (Fouquet, Gauvin & Letablier, 1999, p. 105). Ces auteurs précisent que l'idée de « contrat social » entre les sexes fait référence aux règles tacites, obligations mutuelles, droits et devoirs, qui définissent les relations entre les femmes et les hommes, entre les genres et les générations, et finalement entre les sphères de la production et de la reproduction. Ce contrat induit des tensions entre les principes d'organisation et cadres institutionnels des sphères publiques et privées.

### **1.2.1 Les politiques familiales de l'Etat Français**

Les féministes ont essayé de « déconstruire » le genre et ont dénoncé la famille patriarcale, dominée par le père comme figure d'autorité et comme pourvoyeur. Mais

---

<sup>14</sup> Le « contrat de genre » correspond à l'idée selon laquelle, dans chaque contexte national, il existe un consensus socioculturel quant aux normes d'interaction entre les sexes. Cette notion a été introduite par Yvonne Hirdmann (1988) pour analyser les fondements culturels des différentes modalités de l'activité féminine en Allemagne et en Finlande.

Knibiehler (1997, p. 14) considère qu'il n'est pas sûr que le « patriarcat » disparaisse avec la disparition de la famille patriarcale, « car l'Etat dit 'providence' se substitue au père. C'est l'Etat désormais qui étend sur les mères une protection ambivalente, elle aussi discutée, elle aussi menacée ». Ainsi, Hantrais & Letablier (1996) affirment que les systèmes de protection sociale ont été construits au XX<sup>e</sup> siècle sur une représentation sexuée des rôles masculins et féminins, les femmes assurant la production domestique, non-rémunérée et les hommes la production économique, rémunérée (p. 75).

Les droits sociaux obtenus par les femmes dans la première partie du XX<sup>e</sup> siècle, n'étaient pas destinés personnellement aux femmes car ils visaient à soutenir la famille ou, plus exactement, un certain modèle de famille, celle où les deux parents, mariés, assument des fonctions complémentaires : le père pourvoyeur de ressources, la mère au foyer élevant des enfants (Knibiehler, 1997, p. 30 ; Alvesson & Billing, 1997, p. 57).

L'histoire joue un rôle important dans l'explication de ces signaux contradictoires. Cette contradiction entre le but des politiques interventionnistes en faveur de la conciliation du travail et de la famille et ses résultats actuels n'est pas nouvelle.

**1836** : L'ordonnance du 23 juin organise l'enseignement primaire pour les filles et en 1867 les cours secondaires publics pour jeunes filles.

*Milieu du dix-neuvième siècle – apparaissent les premières crèches pour les ouvrières dans les usines*

**1861** : La première femme autorisée à se présenter au baccalauréat, qu'elle obtient en l'ayant préparé seule.

**1892** : Le travail de nuit est interdit pour les femmes

**1898** : La journée de travail dans les usines est réduite à dix heures par jour

**1900** : Jeanne Chauvin devient la première avocate.

**1907** : La loi du 13 juillet accorde aux femmes mariées la libre disposition de leur salaire.

**1909** : *La loi institue un congé de maternité de huit semaines, sans rupture de contrat de travail mais, sans traitement (en 1910, les institutrices obtiennent le maintien du traitement).*

**1924** : Les programmes de l'enseignement secondaire ainsi que le baccalauréat deviennent identiques pour les filles et les garçons (décret du 25 mars).

**1938** : Suppression de l'incapacité civile : les femmes peuvent s'inscrire à l'université sans l'autorisation de leur mari (loi du 18 février).

**1944** : Par ordonnance du 21 avril, signée par le général de Gaulle, « les femmes sont électrices et éligibles dans les mêmes conditions que les hommes ».

**1945** : *Le congé de maternité devient obligatoire et payé à 50%.*

**1946** : Le principe d'égalité entre les femmes et les hommes dans tous les domaines est désormais inscrit dans le préambule de la Constitution. L'arrêté du 30 juillet supprime la notion de "salaire féminin".

Années 1950 – développement du travail d'assistante maternelle

**1965** : La loi du 13 juillet modifie le régime légal du mariage du couple se mariant sans contrat : les femmes peuvent gérer leurs biens propres et exercer une activité professionnelle sans le consentement de leur mari.

**1967** : Loi Neuwirth : la contraception est autorisée. La publicité, interdite par la loi de 1920, n'est toujours pas autorisée en dehors des revues médicales.

**1970** : *Le congé de maternité est indemnisé à 90 % par l'Assurance maternité.*

La loi relative à l'autorité parentale conjointe supprime la notion de "chef de famille" du Code civil.

**1972** : L'École polytechnique devient mixte.

La loi du 22 décembre relative à l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes entre en vigueur.

**1980** : *Le congé de maternité est allongé à 16 semaines ; l'interdiction de renvoyer une femme enceinte apparaît.*

**1983** : La loi Roudy du 13 juillet établit l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

**1985** : Loi relative à l'égalité des époux dans la gestion des biens de la famille et des enfants.

**1987** : Abolition de l'interdiction du travail de nuit pour les femmes.

**1992** : La loi du 2 novembre définit l'abus d'autorité en matière sexuelle dans les relations de travail (le harcèlement sexuel).

**2001** : Adoption de la loi Génisson sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

**2002** : La loi de modernisation sociale du 17 janvier aborde dans ses articles 168 à 180, la lutte contre le harcèlement moral au travail.

**2004** : Signature par le patronat et les syndicats de l'accord national interprofessionnel du 1<sup>er</sup> mars 2004, relatif à la mixité et à l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. L'accord se décline en plusieurs points : réduire les inégalités salariales, faciliter l'accès à la formation professionnelle pour les femmes, faire en sorte que la maternité ou la parentalité ne freine pas les évolutions de carrière, mettre fin au déséquilibre entre les

hommes et les femmes lors des recrutements.

**2006** : La loi no. 2006-340 du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes.

**2008** : Révision de l'article 1<sup>er</sup> de Constitution française qui prévoit que « la loi favorise l'égal accès des femmes et des hommes aux mandats électoraux et fonctions électives, ainsi qu'aux responsabilités professionnelles et sociales ».

**Encadré 1.** Les dates-clés de l'égalité entre les hommes et les femmes<sup>15</sup>

*Note* : Les mesures spécifiques concernant les mères apparaissent en italiques.

Pour des raisons démographiques, la France est un Etat très interventionniste au regard de la maternité (Knibiehler, 2001) (voir Encadré 1 pour une chronologie). Pourtant, ces politiques protégeant les femmes enceintes et les mères ont parfois l'effet pervers de façonner une image de la femme comme celle à qui revient en totalité l'obligation d'élever les enfants (Dambrin & Lambert, 2008).

L'interdiction pour les femmes du travail de nuit ainsi que celle du travail insalubre ou dangereux (1892) et la limitation du travail à dix heures (1898) auront comme résultat une plus grande ségrégation sur le marché du travail entre les hommes et les femmes au nom de la protection que l'Etat doit aux femmes (Bloss & Frickey, 2001, p. 31). De plus, le Code civil napoléonien (1804) enferme les femmes tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle dans un statut de mineures à vie (Bloss & Frickey, 2001, p. 31).

Aujourd'hui encore, l'Etat Français continue ces politiques ambiguës. D'un côté, les politiques concernant le temps de travail (semaine de 35 heures et le travail à temps partiel) ont facilité un traitement plus égalitaire des hommes et des femmes au travail. Mais, de l'autre côté, les politiques familiales ont encouragé la garde des enfants à la maison (Barrère-Maurisson *et al.*, 2001).

Hantrais (1995) note que les françaises semblent être influencées par la construction sociale de l'emploi féminin et de la maternité, qui ne sont pas considérés comme incompatibles et ainsi le travail des femmes est rendu légitime par l'Etat même. D'autres chercheurs (Dambrin & Lambert, 2008 ; Alvesson & Billing, 1997) attirent l'attention sur l'ambiguïté de cette relation. Il apparaît que ce n'est pas seulement l'impact des politiques

---

<sup>15</sup> Source : [http://www.observatoire-parite.gouv.fr/portail/chronologies\\_egalite.htm](http://www.observatoire-parite.gouv.fr/portail/chronologies_egalite.htm)

sociales qui compte, mais aussi l'acceptabilité sociale du travail des mères. L'Allemagne est citée fréquemment parmi les pays où, en dépit de l'existence de structures pour accueillir les enfants, les mères ne travaillent pas à cause de la pression importante de leur entourage qui décourage les mères des enfants en bas âge à travailler (Crompton & Harris, 1998).

Dans ce qui suit, je présenterai les principaux dispositifs sociaux de la politique familiale de l'Etat en France : le congé de maternité, les politiques natalistes, ainsi que les structures d'accueil des enfants en bas âge.

### **Le congé de maternité**

Le congé de maternité comprend un congé prénatal et un congé postnatal. Sa durée varie selon le nombre d'enfants attendus et selon le nombre d'enfants à charge. La durée légale du congé maternité est fixée par le Code du travail et varie entre 16 (le cas le plus courant) et 46 semaines. En fonction de la convention collective de secteur, les mères peuvent avoir des congés même plus longs. Le congé de maternité peut être prolongé par le congé parental d'éducation (de un à trois ans).

Le Code du travail et le Code de la Sécurité Sociale imposent que les femmes ne travaillent pas au moins huit semaines avant et après l'accouchement. Si une femme ne s'y conforme elle perd le droit à l'allocation. Quant à l'employeur, il peut se voir confronté à un procès pendant cette période pour avoir reçu une femme enceinte au travail<sup>16</sup>.

Une directive européenne de 1992 fixe, en effet, la durée minimale des congés de maternité dans tous les pays de l'Union à 14 semaines, mais laisse chaque Etat membre libre de déterminer une durée plus longue ainsi que la rémunération de ces congés. Dans le cadre de sa politique de lutte contre les discriminations et de promotion de l'égalité des chances, la Commission européenne a ensuite adopté, en 1996, une directive relative au congé parental, qui peut être pris aussi bien par la mère que par le père.

Par comparaison, le congé de maternité français est supérieur à celui accordé en Allemagne, en Suède (qui n'a pas de congé de maternité mais dispose d'un congé parental

---

<sup>16</sup> Conformément à l'article L224-1 du Code du travail, Loi no. 873-4 du 2 janvier 1973, Journal Officiel du 3 janvier 1973.

long et fractionnable) et en Belgique (15 semaines), équivalent à celui accordé aux Pays-Bas, en Espagne et au Luxembourg (16 semaines), et inférieur à celui accordé au Portugal, au Royaume-Uni, en Irlande, en Grèce, en Finlande (18 semaines réservées à la mère et 26 pour le père ou la mère) en Italie (20 semaines) ou au Danemark (28 semaines).

En Lituanie, en Roumanie : 2 ans
En Estonie : 1,5 ans
Au Royaume-Uni : 52 semaines
En République tchèque : 28 semaines
En Hongrie : 24 semaines
En France, au Luxembourg, en Espagne, à Chypre, aux Pays-Bas et en Autriche : 16 semaines
En Belgique : 15 semaines
En Allemagne, à Malte : 14 semaines

**Encadré 2.** Durée du congé de maternité dans différents pays de l'Union Européenne<sup>17</sup>

La France est parmi les pays les moins généreux de l'Union Européenne<sup>18</sup> surtout en comparaison avec les pays nouveaux entrants qui ont développé des politiques très favorables pour contrecarrer la baisse importante de la natalité.

Les congés de maternité sont payés par l'Etat dans des proportions qui varient de 66 à 100% du dernier salaire. Dans certains pays comme l'Allemagne, le congé de maternité est payé par l'entreprise.

Il y a deux autres types de congés, le congé parental d'éducation et le congé de paternité. *Le congé parental* d'éducation est un dispositif instauré par la loi 84-9 du 4 janvier 1984<sup>19</sup> et inscrit dans le Code du travail. Il permet à n'importe quel salarié ayant un an d'ancienneté à son poste de suspendre son contrat de travail de la naissance de son enfant et jusqu'à ses trois ans, avec l'assurance de retrouver son emploi initial ou l'équivalent à la fin de

---

<sup>17</sup> Source : [http://ec.europa.eu/employment\\_social/missoc/db/public/compareTables.do](http://ec.europa.eu/employment_social/missoc/db/public/compareTables.do) (données 2010).

<sup>18</sup> Une directive du Conseil de l'Union Européenne (8 mars 2010) fixe le congé de maternité minimal à quatre mois.

<sup>19</sup> Loi portant modification du Code du travail et relative au congé parental d'éducation et au travail à mi-temps des parents d'un jeune enfant.



cette période. Le congé parental n'est pas rémunéré et a une durée initiale d'un an. Il est renouvelable deux fois et ne dépasse pas le troisième anniversaire de l'enfant. L'employeur ne peut le refuser quelle que soit la taille de l'entreprise. En Europe, le congé parental – qui pourtant peut être pris soit par les hommes, soit par les femmes – est en très grande majorité l'apanage des femmes : à 80 % en Belgique et en Suède. En France, en raison du manque de rémunération, ce pourcentage est proche des 100 %.

*Le congé de paternité* est de onze jours consécutifs et est payé par l'employeur dans le cadre du Code du travail.

Des mesures de politique familiale ont été développées : l'allocation parentale d'éducation (APE) qui a profité aux mères de trois puis de deux enfants et, plus récemment, la Prestation d'Accueil Jeune Enfant (Paje) créée pour inciter les familles à faire un troisième enfant. Par ailleurs, des politiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale ont été mises en place sous l'impulsion des pouvoirs publics et d'acteurs intermédiaires comme les collectivités locales, notamment les communes ou les entreprises. Ces dernières en font d'ailleurs un argument pour attirer et garder leurs employés.

### **Les structures accueillant les enfants de moins de six ans**

Aujourd'hui, la politique familiale est assez favorable en France. L'Etat met en place des politiques permettant aux femmes de maintenir leur activité professionnelle : des congés de maternité payés, des aides dès le premier enfant, par exemple pour l'emploi d'une assistante maternelle et des structures pour accueillir l'enfant dès l'âge de trois mois (halte garderie et crèches parentales). Cela contribue à ancrer l'idée que les femmes peuvent travailler tout en ayant des enfants en bas âge. Après trois ans, la quasi-totalité des enfants sont scolarisés dans des écoles préélémentaires.

Avant ses trois ans, l'accueil de l'enfant est en général assuré par un intervenant unique (qu'il s'agisse de la mère ou de professionnels) qui garde l'enfant pendant la semaine.

Lorsque les deux parents travaillent à temps complet, 62 % des enfants de moins de trois ans sont pris en charge par un mode d'accueil payant. Pour cela, 28 % des enfants sont gardés principalement par leurs parents. La flexibilisation du temps de travail – en particulier le développement des horaires décalés – explique aussi cette pratique.

La proportion des parents qui recourent à un mode d'accueil payant augmente nettement en fonction des ressources des familles. Plus leur niveau de vie augmente, plus ils sont nombreux à confier leurs enfants à un assistant maternel agréé (CAF, 2005).

Sur l'ensemble du territoire (France métropolitaine), on compte en moyenne 42 places d'accueil pour 100 enfants de moins de trois ans. Les deux tiers de l'offre sont assurés par les assistants maternels. Les disparités géographiques peuvent être importantes, le potentiel d'accueil pouvant varier de 15 à 77 places pour 100 enfants selon les départements, il est ainsi très insuffisant en comparaison avec les besoins (CAF, 2005). Le manque de structures accueillant les enfants de moins de trois ans explique partiellement pourquoi, en France, le taux d'activité des mères qui ont des enfants de plus de trois ans est beaucoup plus élevé que celui des mères avec des enfants de moins de trois ans (Colin *et al.*, 2005).

Après ses trois ans, l'accueil de l'enfant est assuré conjointement par l'école et par d'autres intervenants. Plus de 2,6 millions d'enfants fréquentaient l'enseignement préélémentaire en 2005-2006. Globalement, les enfants de trois à cinq ans sont tous scolarisés. Les effectifs de l'enseignement préélémentaire ont pratiquement doublé entre les années soixante et le milieu des années quatre-vingt. Cela provient de la progression de la scolarisation des enfants de trois ans et, dans une moindre mesure, de celle des enfants de deux ans.

Les écoles maternelles sont gratuites<sup>20</sup> et ouvertes entre huit et dix heures par jour (dans la plupart des pays européens elles sont ouvertes seulement quatre heures par jour). 89% des enfants âgés de trois à quatre ans et 99% des enfants de quatre à cinq ans vont à l'école maternelle (Chastenet, 2005).

De nouveau, la situation en France est contradictoire : même si le retour des femmes avec des enfants en bas âge au travail est totalement accepté par la société, les femmes sont souvent confrontées à un manque de structures d'accueil pour les enfants de moins de trois ans.

Cette analyse du contexte montre qu'il y a des problèmes et des contradictions dans les politiques de l'Etat concernant la conciliation de la vie familiale et de la vie professionnelle. Ainsi, la France se caractérise par la présence du modèle intermédiaire de

---

<sup>20</sup> En 2004, le coût pour un élève de maternelle d'établissement public et privé s'élevait à 4 396 euros, dont seulement 247 euros était la partie financée par les ménages (CAF, 2005).

« l'homme, pourvoyeur principal des ressources ». Les politiques françaises concernant le travail des mères sont assez contradictoires. Ainsi, d'un côté, il existe des mesures d'incitation au retrait du marché de l'emploi des mères d'enfants âgés de moins de trois ans. Mais, de l'autre côté, la provision collective en matière de prise en charge des enfants en bas âge est parmi la meilleure en Europe (surtout pour la tranche d'âge de trois à six ans) (Le Feuvre, 2009).

Les politiques publiques ont certainement une influence importante sur l'emploi des femmes, mais cette relation n'est pas directe. D'autres facteurs, comme par exemple les facteurs organisationnels, se montrent critiques pour la place des femmes dans les professions. Par exemple les initiatives prises en France par des cabinets comme Deloitte, PricewaterhouseCoopers ou Grant Thornton : conciergerie d'entreprise (services à domicile : ménage, repassage, pressing, traiteur, etc.), service SOS garde d'enfants, facilité d'accès au temps partiel choisi et mise en place de politiques pour promouvoir la carrière des femmes. Ces initiatives montrent que les organisations ont compris que pour garder les femmes il faut prendre en compte leur statut de mères. Pourtant, il est légitime de se demander si le vrai enjeu des cabinets est l'évolution de leur *business model* ou seulement une mise à distance du problème (Dambrin & Lambert, 2008).

### **1.2.2 Positions des femmes dans la sphère familiale**

L'octroi du droit à la contraception et la légalisation de l'avortement ont constitué des points d'inflexion dans l'histoire des femmes. Certains auteurs voient ce passage de la « maternité subie » à la « maternité volontaire » comme un saut qualitatif dont il faut prendre la mesure pour la construction identitaire féminine (Ferrand, 2004, p. 37).

Grâce à la contraception, la femme devient maîtresse de son corps et n'est plus considérée comme une simple ressource ; elle use de son libre arbitre en matière de fécondité. Ainsi, la contraception représente un levier qui permet de sortir de la valence différentielle des sexes<sup>21</sup> (Héritier, 2002, p. 143).

---

<sup>21</sup> La valence différentielle des sexes traduit la place différente qui est universellement donnée aux deux sexes sur une table des valeurs et signe la dominance du principe masculin sur le principe féminin (Héritier, 2002, p. 127).

L'étude empirique de Belghiti-Mahut (2004) sur les femmes cadres montre que, contrairement à l'opinion générale, l'avancement hiérarchique des femmes n'est pas influencé par le statut familial de la femme et par le nombre d'enfants. Ce résultat, vient contredire les résultats de Tharenou *et al.* (1994) obtenus dans des pays anglo-saxons, et montre encore une fois l'impossibilité de généraliser les résultats des études empiriques dans d'autres environnements culturels que ceux dans lesquels elles ont été effectuées.

En 2007, la France est le pays le plus fécond d'Europe, ayant un taux de fécondité de deux enfants par femme. Ce taux de fécondité est bien au dessus de la moyenne de l'Union européenne qui était de 1,5 enfant par femme en 2007 (INSEE, 2008).

Par ailleurs, l'âge moyen à la maternité atteint quasiment 30 ans. Ainsi, en 2006, 52,8 % des nouveau-nés ont une mère âgée d'au moins trente ans. Ils étaient 44,3 % en 1996 (INSEE, 2008). Surtout les femmes diplômées qui font des études longues, comme les experts-comptables, les médecins ou les architectes tendent à repousser l'âge de la première naissance pour pouvoir s'engager pleinement dans leur formation et leur carrière. Pourtant, les stéréotypes de la maternité comme désengagement du travail jouent fort. Les femmes sont toujours suspectées de privilégier leurs tâches familiales et notamment parentales au détriment de leur engagement dans leur profession. La maternité – effective ou simplement potentielle - fragilise la position professionnelle des femmes (Ferrand, 2004, p. 16).

En conséquence, les femmes seront pénalisées pour quelque chose que seules elles peuvent faire, c'est-à-dire enfanter, comme si enfanter ou ne pas enfanter était un choix libre de toute pression sociale et biologique. D'ailleurs, cette pression est clairement reflétée dans les politiques menées par l'Etat envers les enfants et les mères au travail pour préserver la capacité démographique des familles (Fouquet, Gauvin & Letablier, 1999, p. 120).

Le désir d'avoir une descendance est imputé aux femmes et elles sont pénalisées pour cela, mais c'est aussi les hommes qui le désirent et, de plus, la naissance des enfants est une nécessité absolue pour le fonctionnement à venir de la société, des institutions et aussi des entreprises (Héritier, 2002, p. 363-364).

Les constats indiquent que ce sont les femmes les plus diplômées qui restent le plus souvent sans enfant. Elles vivent certes moins souvent avec un conjoint que les femmes peu diplômées, mais elles donnent aussi moins souvent naissance à un enfant lorsqu'elles vivent en couple (Robert-Bobée, 2006).

Le temps représente pour les femmes une véritable contrainte, puisque pour elles, le temps de l'enfantement est compté...le « bon » âge pour faire un enfant est aussi celui où se démarre et se conforte une carrière [...] la naissance du premier enfant est d'autant plus retardée que le niveau de formation des mères est élevé (Ferrand, 2004, p. 37).

Conformément aux statistiques, les femmes diplômées sont les plus présentes sur le marché du travail. Les écarts entre les plus diplômées et les moins diplômées sont plus marqués quand plusieurs enfants vivent au domicile. Avec un enfant, les taux d'activité varient de 77,6 % pour les femmes qui ont au plus le certificat d'études primaires à 94,4% pour celles qui ont au moins un niveau bac+2. Avec trois enfants ou plus, ils varient entre 50,7 % et 79,8 %. En conclusion, les femmes diplômées ont plus de facilités ou davantage l'intérêt à concilier vie familiale et vie professionnelle (INSEE, 2008)

Situation familiale et diplôme	Effectifs (en milliers)	en %			
		Ensemble	1 enfant	2 enfants	3 enfants ou plus
Ensemble	6 715	83,6	89,8	85,3	67,0
Aucun diplôme, certificat d'études primaires	1 215	67,6	77,6	71,1	50,7
BEPC, CAP, BEP, BAC	3 401	85,0	90,9	85,7	69,4
Diplôme supérieur au bac	2 100	90,6	94,4	91,2	79,8

**Tableau 1.** Taux d'activité des mères de famille selon le nombre d'enfants de 0 à 18 ans vivant au domicile et le dernier diplôme<sup>22</sup>

Dans les couples avec enfants, pour un temps de travail presque équivalent, les femmes font plus du double d'heures parentales que leur conjoint ; dans les couples, au niveau du temps parental, le partage s'opère donc en défaveur de la femme (Groupe Division Familiale du Travail, 2000). Les auteurs parlent souvent de la double journée de travail pour les femmes qui ne représente pas seulement l'addition de deux types d'activités dans deux lieux différents, mais aussi la superposition de deux charges de travail simultanées (Ferrand, 2004, p. 17).

<sup>22</sup> Source : enquêtes annuelles de recensement de 2004 à 2007 (INSEE, 2008). Echantillon : France métropolitaine, population féminine des ménages ordinaires âgée de 25 à 49 ans en années révolues vivant en couple ou mères de familles monoparentales.

Si la vie en couple opère une première spécialisation des rôles, celle-ci s'accroît encore avec la naissance d'un enfant, les femmes prenant alors en charge la plus grande partie des activités familiales. Car plus encore que les activités domestiques, s'occuper des enfants reste une prérogative féminine (Dumontier, Guillemot & Méda, 2002). Il apparaît que la répartition traditionnelle des charges imprègne toujours largement les comportements. Ainsi, les évolutions sur ces questions demeurent très lentes. Et même au sein des jeunes couples, des logiques de reproduction de rôles sociaux et conjugaux semblent encore bel et bien à l'œuvre. Parmi les jeunes femmes en couple, 25 % de celles qui déclarent à la fois gagner au moins autant d'argent, travailler au moins autant de temps et rentrer le soir en même temps ou plus tard que leur conjoint, assurent tout de même l'essentiel des tâches domestiques. Seuls 8 % des jeunes hommes qui sont moins bien rémunérés et ont un temps de travail moins long que leur conjointe disent réaliser l'essentiel de ces tâches (Conseil Economique et Social, 2008). Selon Bouffartique (2005), les tensions entre la sphère du travail et la sphère domestique sont plus visibles chez les catégories de femmes les plus qualifiées, car un meilleur emploi améliore généralement la position de la femme dans la négociation de la division domestique du travail (Walby, 1990, p. 83). De même, l'intensité de la division sexuelle du travail domestique dépend du niveau de formation des membres du couple, car plus il est élevé, plus les hommes participent aux tâches ménagères.

### **1.3 L'exception française**

La France réunit aujourd'hui deux éléments majeurs, à savoir : un taux de fécondité élevé, le plus élevé en Europe (deux enfant par femme en 2007) et un taux d'activité féminine important (plus de 85% des mères d'un ou de deux enfants sont actives, selon l'enquête INSEE, 2008). A la différence d'autres pays, en Europe (Pays-Bas, Royaume-Uni, Allemagne), mais aussi Canada ou Japon où les mères travaillent fréquemment à temps partiel - les françaises sont majoritairement actives à temps plein et de façon continue. C'est donc la conjugaison de ces deux facteurs (fécondité et activité) qui fonde aujourd'hui « l'exception française ». En France, les femmes travaillent à temps plein et retournent au travail après le congé de maternité (même si c'est parfois à temps partiel). Par contre, en Grande Bretagne elles abandonnent plus souvent leur poste ou retournent travailler à mi-temps quand leurs enfants atteignent l'âge scolaire (Audusseau-Besson, 2000).

Pour expliquer la spécificité française dont parlait Barrère-Maurisson (2006) plusieurs particularités doivent être rappelées.

Tout d'abord, la France, à la différence des autres pays européens, a toujours développé, depuis 1945, une politique démographique – en l'occurrence nataliste. La population est considérée comme une force politique mais également économique. La France a cherché à promouvoir après la Deuxième Guerre mondiale la famille de trois enfants, plus tard celle de deux enfants, tandis qu'aujourd'hui la dernière Conférence de la Famille s'attache à faciliter la venue au monde d'un troisième enfant. De plus, la France met en place, sur le modèle des pays nordiques<sup>23</sup> des politiques de conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale à savoir des modes de garde, des congés de paternité, etc. Il s'agit en l'occurrence d'une articulation nouvelle entre les politiques familiales et les politiques d'emploi, y compris dans les entreprises. C'est également la poursuite depuis plus de trente ans d'une articulation des politiques familiales et des politiques d'emploi qui a contribué à configurer cette « exception française » (Barrère-Maurisson, 2006).

Dans cette première section du chapitre I j'ai présenté le contexte français à travers une analyse de la division sexuelle du travail et des caractéristiques du contrat social entre les sexes pour ensuite montrer en quoi consiste l'exception française. La section suivante propose une revue de littérature des différentes perspectives sur l'existence des inégalités de genre dans les organisations. Cette analyse essayera de mettre en évidence les différentes explications mises en avant par cette littérature (anglo-saxonne pour la plupart) et d'esquisser la problématique de cette thèse qui sera plus amplement développée dans le troisième chapitre.

---

<sup>23</sup> Ces pays ont été, dans les années 1970, précurseurs en la matière du fait de tensions sur le marché de l'emploi ayant nécessité le recours au travail des femmes.

## 2 Différentes perspectives sur l'existence des inégalités de genre dans les organisations

Les relations de genre dans les métiers de la comptabilité ont commencé à être étudiées dans les revues de recherche en comptabilité anglo-saxonnes à la fin des années 1980 (Crompton, 1987 ; Hopwood, 1987 ; Tinker & Neimark, 1987 ; Pillsbury *et al.*, 1989 ; Trapp *et al.*, 1989), mais c'est seulement ces dernières années que des chercheurs françaises ont abordé ce sujet (Dambrin & Lambert, 2006, 2008). Cependant les sociologues français des professions ne se sont pas intéressés à la profession comptable, bien qu'ils aient étudié la profession d'avocat, de médecin ou d'architecte<sup>24</sup>. Cette situation peut être expliquée par la faible visibilité de la profession comptable par rapport aux autres professions libérales, liée à la spécificité de ses clients, des personnes morales, et à une taille assez réduite par rapport à celle des professions susmentionnées.

Des recherches sur les relations de genre en sciences sociales portant sur des sujets comme le travail, l'histoire des femmes, et même le droit et l'économie, existent depuis les années 1970 en France et sont poursuivies essentiellement par un groupe très actif de chercheuses de MAGE<sup>25</sup>. De plus, les travaux des féministes françaises comme Beauvoir, Irigaray et Kristeva (ce qu'on appelle l'école de l'écriture française) ou encore des philosophes comme Foucault et Derrida ont été une source féconde d'inspiration pour le féminisme d'outre-atlantique, y compris en comptabilité (cf. Shearer & Arrington, 1993 ; Cooper, 1992).

Les principaux thèmes liés au genre identifiés par Dambrin & Lambert (2006) à partir d'une analyse de contenu des titres et des résumés des articles parus dans des revues comptables anglo-saxonnes sont : le plafond de verre ; l'histoire de la profession comptable et sa structuration actuelle ; le développement de la recherche au regard du genre et de la comptabilité et les problématiques sociétales en lien avec les femmes et la comptabilité.

---

<sup>24</sup> Ce manque d'études n'est pas spécifique à la profession comptable française car Hanlon (1994, p. 82) observe, par rapport à la profession britannique : « la sociologie n'a jamais montré d'enthousiasme à étudier le travail des comptables ».

<sup>25</sup> MAGE – « Marché du travail et genre » dont les chercheuses les plus prolifiques sont Jacqueline Laufer, Catherine Marry et Margaret Maruani.



Ce domaine de la recherche comptable reste pourtant marginal au vu de la quantité d'articles parus (moins de cent) pendant ces trente dernières années. C'est pour cela que j'ai eu recours dans la présentation de la revue de littérature aux articles publiés dans des revues de théorie des organisations ou de sociologie.

Une première section de ce chapitre présente le concept de genre, concept de base du féminisme marquant la caducité des approches déterministes basées sur des différences biologiques pour expliquer les inégalités entre les sexes (1.1). Une seconde section présente et discute la littérature organisationnelle sur le genre mettant en évidence plusieurs niveaux possibles d'analyse (2.1).

## **1.1 Le genre comme construction sociale**

Les approches féministes dans les sciences sociales mettent en avant la distinction entre « sexe » et « genre »<sup>26</sup> d'un côté et femme/homme et féminin/masculin de l'autre. Il semble qu'un impact décisif à la dissémination du genre comme catégorie d'analyse l'a eu l'article de l'historienne américaine Joan Scott (1986). Pour Scott, le genre est un système social de signification construit sur le sexe biologique par des facteurs sociaux et culturels. Cette affirmation permet de dépasser les théories essentialistes et socio-biologistes sur « femmes » et « hommes » comme des catégories a-historiques et naturelles et étudier le genre comme construction sociale.

Cependant, le genre comme construction sociale n'est pas un concept nouveau car déjà Simone de Beauvoir (1949), faisant référence à la détermination historique et sociale de la femme, affirmait dans son livre « Le deuxième sexe » : « On ne naît pas femme, on le devient ». Par cette expression, elle voulait amener à la conscience du public le fait de la construction sociale du genre. Cette formule représente la pierre d'injonction du féminisme.

Pour arriver à parler de la construction sociale du genre, la sociologie du travail a dû évoluer et subir plusieurs ruptures conceptuelles visant la déconstruction de certains tenants fondamentaux de la sociologie du travail (Le Feuvre, 2009). Un premier niveau a permis de mettre en évidence les phénomènes de « transfert » qui existent entre le travail

---

<sup>26</sup> A titre d'information, l'usage du terme offert par le *Dictionnaire de la langue française* en 1876 était « On ne sait de quel genre il est, s'il est mâle ou femelle, se dit d'un homme très-caché, dont on ne connaît pas les sentiments » (Scott, 1986).

domestique et le travail professionnel. Ainsi, ces recherches identifient l'existence d'une ségrégation horizontale du marché du travail s'appuyant sur l'application dans la sphère du travail des qualités forgées par une socialisation différenciée des deux sexes. Un deuxième niveau de rupture se situe dans la lignée de cette première rupture en ce qu'elle poursuit la réflexion sur la catégorisation de sexe et la reconstruction d'un objet de recherche « travail ». C'est ainsi que la division sexuelle du travail apparaît comme un phénomène historiquement construit, c'est-à-dire qu'elle est à la fois constitutive du social et au fondement de l'organisation sociale. Un troisième niveau de rupture a permis de montrer que les catégories de genre n'avaient pas d'existence « en soi » et qu'elles étaient construites dans et par le rapport social qui les unit et les oppose.

Dès lors, il s'agit de remettre en question « l'évidence » ou la « naturalité » d'une bi-catégorisation sexuée des sociétés contemporaines et de s'interroger sur les mécanismes précis de répartition des hommes et des femmes entre les différentes sphères de l'activité humaine. *Il s'agit donc de rompre de manière radicale avec un déterminisme biologique et de centrer l'analyse sur les rapports de pouvoir, la construction des identités, des pratiques et des représentations sexuées* (Le Feuvre, 2009).

Le genre, ou le sexe social est un concept marqué par la culture nord-américaine du féminisme. On insiste sur la distinction entre « sexe », qui fait référence à la nature, renvoyant en principe à des spécificités anatomiques et physiologiques et « genre », qui fait référence à la construction culturelle et sociale du masculin et du féminin, aux rapports sociaux de pouvoir entre les hommes et les femmes (de Singly, 2003, p. 57). Il y a dans le genre, implicitement, une reconnaissance de la dimension culturelle des différences de sexe définies à travers les différences de comportement, de pratiques, de valeurs des hommes et des femmes (Le Feuvre, 2009).

L'idée de la construction du genre renvoie quand même à l'existence d'un chevauchement entre sexe et genre. Bien que les femmes soient les seules à pouvoir porter les enfants et à les allaiter, la biologie elle-même est sujette aux normes et significations sociales et culturelles et est partiellement influencée par les normes sociales dominantes (Alvesson & Billing, 1997 ; Butler, 1993).

Selon Héritier, à l'origine des catégories binaires de base de notre pensée se trouve l'observation des différences anatomiques entre le corps masculin et le corps féminin. Ces catégories, ne sont jamais justement formées de deux termes différents, « l'identique et le différent », mais ces termes portent aussi des valorisations différentes.

C'est à partir de l'observation des régularités anatomiques et physiologiques de la différence des sexes que se construit les catégories princeps de la pensée, fondées sur l'opposition de l'identique et du différent. Elles régulent notre univers mental

et s'expriment par les catégories binaires usuelles sur lesquelles se construit tout discours. Ces catégories sont hiérarchisées et non de nature égalitaire (Héritier, 2002, p. 77).

L'argument de nature, basé sur les différences biologiques entre les sexes a longtemps représenté le fondement de la pensée sociologique positiviste et fonctionnaliste et plus précisément des thèses de la complémentarité des rôles (Laufer *et al.*, 2003, p. 9). Ces thèses défendent l'idée de l'essentialisme du genre<sup>27</sup>. Une approche alternative et qui a gagné beaucoup de terrain récemment est celle qui emploie le concept de genre pour expliquer la division sexuelle du travail comme une construction sociale. Les membres de la société reproduisent leur existence par la production et par la pérennisation des structures sociales qui soutiennent les relations et les divisions sociales existantes. Ainsi, Ciancanelli (1992) considère que le genre est mieux compris en tant que processus enraciné dans une distribution asymétrique du pouvoir, plutôt que dans la biologie. On aura déjà compris que je me place dans la perspective constructiviste du genre, même si je ne nie pas l'influence des traits génétiques ou de la socialisation primaire sur la construction de l'identité. Mais, en aucun cas, je ne considère ces influences comme des conditionnements immuables.

## 2.1 Perspectives théoriques sur la rareté des femmes au sommet des organisations

Plusieurs théories essayent d'expliquer la rareté des femmes dans les sciences de gestion. Une des premières théories, explique les inégalités de position existantes entre hommes et femmes par des raisons historiques. D'autres recherches (influencées principalement par le cadre théorique proposé par Morrison & von Glinow, 1990) proposent de classer les facteurs explicatifs sur trois niveaux d'analyse : le niveau de l'individu, le niveau des organisations et le niveau social (Alvesson & Billing, 1997 ; Hull & Umanski, 1997). Ce cadre théorique chevauche partiellement le cadre théorique proposé par Fagenson (1993)<sup>28</sup>, la théorie du « genre-organisation-système » (*gender-organization-system*). Ce dernier examine le statut des hommes et des femmes dans les organisations par l'interaction complexe de l'individu, de l'organisation et du cadre social.

---

<sup>27</sup> Il y a plusieurs formes d'essentialismes, mais un trait principal de ce courant est le fait de voir la différence entre les sexes comme enracinée dans des caractéristiques individuelles.

<sup>28</sup> Cité par Sheridan (2004).

Après une brève présentation de l'explication historique, tombée de nos jours en désuétude (Dambrin & Lambert, 2008), les trois parties suivantes seront dédiées à la présentation détaillée des différentes explications de la rareté des femmes en management. Ces explications seront regroupées en fonction du niveau d'analyse comme sociales (2.2.1), organisationnelles (2.2.2) et individuelles (2.2.3). Cette classification est en quelque sorte simplificatrice, car généralement les recherches utilisent plusieurs de ces théories pour expliquer les inégalités entre hommes et femmes sur le marché de travail, mais est justifiée par le fait que la majorité des travaux se concentrent principalement sur un de ces niveaux d'analyse (Alvesson & Billing, 1997, p. 65).

L'explication historique est également appelée le phénomène de « *pipeline* » (Ciancanelli *et al.*, 1990 ; Hooks, 1992), ou la théorie conjoncturelle (Dambrin & Lambert, 2007). Elle affirme que l'entrée des femmes sur le marché du travail s'est faite plus tard que pour les hommes, et comme le processus pour former un manager est long, cela expliquerait la rareté des femmes. Cette explication est critiquée par Hull & Umanski (1997) et French & Meredith (1994) qui relèvent que depuis douze ans (la durée moyenne pour devenir associé) le nombre de femmes associées a très peu progressé et n'a pas suivi le rythme de croissance du pourcentage des femmes qualifiées. D'autres auteurs relèvent que la croissance du nombre des femmes diplômées et cadres, n'a pas été suivie par une progression proportionnelle des femmes dans l'encadrement supérieur (Laufer, 2004). Par ailleurs, l'étude présente invalide cette hypothèse car selon les témoignages que nous avons recueilli, la parité est atteinte dans les recrutements des *Big* en France depuis une vingtaine d'années. Pourtant, actuellement, dans ces mêmes cabinets, il n'y a qu'entre 10 et 18% de femmes associées<sup>29</sup>. Ce constat nous conduit à approfondir l'idée que ce n'est pas l'acquisition des qualifications formelles, mais des qualifications organisationnelles informelles qui pénalise les femmes (Roberts & Coutts, 1992).

### 2.1.1 Les explications sociales

Dans cette approche qui pourrait être caractérisée de macro-sociale, deux théories seront abordées : les théories marxistes et les théories patriarcales.

---

<sup>29</sup> Informations recueillies sur les sites web de *Big 4* France.

## **Le marxisme**

L'analyse de classe dans sa version « classique » (les travaux de Marx et Weber) n'a pas été formulée pour rendre compte des relations de genre. Ce sont les féministes qui ont puisé dans ces théories en soulignant que même dans les sociétés socialistes la division du travail est structurée par des facteurs socio-culturels (Crompton & Sanderson, 1990, p. 19).

Le féminisme socialiste se construit à l'intérieur de la lutte contre le capitalisme, mais il pointe l'existence d'une distinction entre l'exploitation des hommes et des femmes. Les femmes sont accablées par un double poids et subissent la discrimination de la part des hommes, mais aussi de la part des femmes de la classe supérieure.

Le mouvement féministe socialiste radical inspiré par les théories marxistes considère le capitalisme comme la racine de toutes les inégalités existantes dans la société d'aujourd'hui. Pour lui, la famille est à l'origine de la subordination des femmes que le capitalisme œuvre à maintenir inchangée, le travail non rémunéré des femmes étant vital pour l'économie capitaliste (Tinker & Neimark, 1987). Ainsi, la fin du capitalisme, en supprimant toute aliénation, mènera à l'émancipation des femmes ainsi qu'à l'égalité entre les hommes et les femmes.

Le concept de reproduction de classe est central dans cette approche pour comprendre la division sexuée du travail. Ainsi, Lehman (1992) et Kirkham & Loft (1993) ont attiré l'attention sur les barrières de classe auxquelles les femmes désirant entrer dans la profession comptable ont dû faire face. Ainsi, l'opposition concernant l'admission des femmes dans la profession comptable en Grande Bretagne et aux Etats Unis au début du XX<sup>e</sup> siècle s'est basée sur le présupposé que c'étaient les femmes de la classe ouvrière qui voulaient travailler et que leur accès aurait indéniablement diminué le prestige de la profession (Audusseau-Besson, 2000).

Les féministes socialistes ont argumenté que l'augmentation du nombre relatif de femmes dans les professions dominées par des hommes est liée aux situations suivantes : (1) déclin des revenus réels des professionnels ; (2) assignation des femmes nouvelles entrantes principalement dans des positions moins prestigieuses et moins lucratives ; (3) recrutement temporaire des femmes dû à une pénurie d'hommes, suivi par leur mise à la porte une fois que les hommes sont disponibles (théorie de la « réserve de l'armée du

travail ») ; (4) déprofessionnalisation de la profession et départ des hommes (French & Meredith, 1994 ; Lehman, 1992).

Sans nier l'importance de la pensée marxiste pour réfléchir sur les inégalités sociales du début de la période industrielle, je considère que dans la France d'aujourd'hui, la classe sociale a une capacité explicative assez restreinte pour comprendre les inégalités de genre. De plus, la théorie qui voit les femmes comme une « réserve de l'armée du travail », dérivée de la pensée marxiste est devenue insatisfaisante du point de vue théorique et empirique (Thane, 1992). D'ailleurs, il n'est plus possible de réduire les relations entre les personnes à des relations de capital, ni de considérer toutes les inégalités de genre ayant comme source le développement capitaliste. L'Etat capitaliste est souvent l'allié de la femme, surtout l'Etat providentiel. Par exemple, les conclusions de l'étude de Hantrais (1995) sur la profession comptable française montrent que l'Etat par la politique menée pour la protection des mères travailleuses a permis aux femmes de continuer à travailler même après la naissance de leurs enfants. Selon cette même étude, c'est grâce à l'implication active de l'Etat, que les françaises réussissent à contrecarrer l'influence négative des facteurs organisationnels et de continuer à travailler même quand les professionnelles britanniques arrêtent le travail à cause du manque de structures pour accueillir les enfants ou à cause des pressions sociales.

### **Le patriarcat**

Le patriarcat est un système de structures et pratiques sociales dans lequel les hommes comme groupe dominant, oppriment et exploitent les femmes (Walby, 1990, p. 20 ; Walby, 1997, p. 5).

Les théories patriarcales distinguent entre *la sphère privée*, lieu de manifestation par excellence de la domination, domaine de la vie domestique et de l'intimité, de la reproduction et des liens familiaux et *la sphère publique*, le monde extérieur du travail payé, des organisations, des institutions et du temps libre. Ainsi, Walby (1990, 1997) affirme que le patriarcat se manifeste aujourd'hui plutôt dans la sphère publique que dans la sphère privée et se manifeste par l'exploitation du travail des femmes à l'extérieur du foyer. Pour autant, les formes privées et publiques du patriarcat constituent un continuum plutôt qu'une dichotomie (Walby, 1990, p. 180) ; à la continuation de la

division sexuée du travail au foyer, vient s'additionner la subordination des femmes dans la sphère publique.

French & Meredith (1994) affirment que ce n'est pas le capitalisme qui maintient les inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail (ce n'est pas financièrement lucratif parce que les femmes ont obtenu les qualifications nécessaires), mais les structures patriarcales qui perdurent. Quant au futur des femmes dans la profession comptable, ces auteurs se montrent optimistes car l'entrée des femmes en nombre de plus en plus grand, ainsi que la demande du personnel qualifié qui dépasse l'offre fera baisser l'influence du patriarcat.

Actuellement, les chercheurs préfèrent généralement utiliser le concept de « patriarcat » pour se référer à la société pré-moderne (Crompton & Sanderson, 1990, p. 17) et d'utiliser des concepts comme « masculin » ou « dominé par les hommes » pour parler par exemple du contexte organisationnel. Le concept de patriarchie montre son potentiel explicatif quand il est utilisé d'une manière historiquement sensible (Witz, 1992, p. 11).

Peu de recherches optent pour une version pure et simple du marxisme ou de la patriarchie ; le plus souvent ils optent pour une « version approche système dual » (*dual system approach*). Cette approche essaie de synthétiser des aspects du féminisme socialiste et patriarcal (radical) pour analyser la division du travail en termes de genre et de classe, du pouvoir patriarcal et du matérialisme. Elle est apparue parce que ni les théories socialistes, ni la patriarchie seules n'ont pu donner une explication satisfaisante de la relation entre l'histoire du capitalisme et les inégalités de genre (Thane, 1992).

Crompton (1987) critique certains auteurs (Delphy, 1976 ; Walby, 1986) qui considèrent le capitalisme et la patriarchie comme deux systèmes isomorphes en montrant que des termes comme « prolétariat » ou « bourgeoisie » n'ont de signification que dans le contexte de la critique socialiste du capitalisme. Pourtant, « femme » et « homme » sont des catégories qui existent indépendamment des structures patriarcales. De plus, Crompton suggère que l'étude au niveau macro des relations patriarcales peut s'avérer inappropriée car la patriarchie a ses racines dans les relations interpersonnelles, familiales. Des versions différentes des théories des systèmes duaux sont apparues. Ainsi il y a des chercheurs en comptabilité qui utilisent des cadres théoriques inspirés par la patriarchie et le féminisme libéral (Nichols *et al.*, 1997 ; Pillsbury *et al.*, 1989) ou par la patriarchie et les théories postmodernes (Anderson-Gough *et al.*, 2005)..

Le courant postmoderne apporte une nouvelle perspective en signalant le danger de traiter les hommes et les femmes comme des catégories homogènes. Il se constitue comme une critique contre les grandes méta-narrations (Lyotard, 1979/1988) comme le marxisme ou la patriarchie qui ne font plus de sens dans le monde d'aujourd'hui caractérisé par la fragmentation, la contradiction, la disruption et l'ambiguïté.

Thane (1992) affirme que pour expliquer la division sexuelle du travail il ne suffit pas de combiner des éléments des théories matérialistes avec ceux des théories patriarcales, mais il faut incorporer aussi des éléments de la théorie libérale avec son insistance sur le libre arbitre ou encore les théories postmodernistes.

Les théories macro-sociales sont critiquées à cause de leur niveau d'abstraction trop élevé qui ne leur permet pas de se pencher sur les gens comme agents de leur propre vie, mais seulement de les regarder comme des reproducteurs passifs des structures existantes (voir la critique de McNey (2000, p. 16) à l'adresse de Walby, 1990).

Notre propre positionnement essaie d'incorporer l'agence, la capacité de la personne à se « construire » elle-même, tout en gardant une sensibilité pour la complexité et l'ambiguïté de la question du genre.

### 2.1.2 Les explications organisationnelles

Dans la catégorie d'explications organisationnelles, j'ai inclut les explications structurelle et les explications culturelles.

#### Les explications structurelles

Pour Kanter (1977), dans son ouvrage pionnier, *Men and Women of the Corporation*, les limites ne sont pas autant internes, enracinées dans les personnes, mais structurelles et situationnelles.

Si c'est plutôt la structure que les caractéristiques intrinsèques des personnes qui détermine le comportement organisationnel, alors les cycles auto-défensifs et auto-perpetrants peuvent être interrompus. La structure des relations du travail peut être modifiée<sup>30</sup> (Kanter, 1977, p. 11).

---

<sup>30</sup> If it is organization structure rather than intrinsic character that determines organizational behavior, then self-defeating, self-perpetuating cycles can be interrupted. The fabric of job relationships can be changed (Kanter, 1977, p. 11).



Elle développe la thèse selon laquelle ce sont les facteurs structurels – opportunité, pouvoir et nombre – qui influencent le succès des gens dans les organisations et qui expliqueraient les expériences différenciées des hommes et des femmes.

Kanter explique que si les femmes peuvent apparaître parfois moins ambitieuses, moins tenaces ou moins orientées travail ce n'est pas à cause de leurs qualités individuelles, mais à cause du manque d'opportunité et de pouvoir de leurs postes. Elles se trouvent souvent dans des positions d'exécution, subordonnées et avec peu de chances de promotion. La continuité des structures sociales établies renforce le stéréotype que les femmes et les minorités sont moins qualifiées pour des positions de management. C'est la prédominance des hommes dans des positions dirigeantes qui assure la continuité de l'exclusion des femmes de ces positions, car ces hommes vont essayer de pérenniser leurs positions en choisissant comme collègues et comme successeurs des personnes ayant les mêmes qualités qu'eux (reproduction homo-sociale).

Si les femmes veulent avancer elles doivent essayer de faire des alliances pour accroître leur pouvoir. « Le pouvoir est l'habileté à faire faire des choses, à mobiliser des ressources, à obtenir et utiliser ce dont une personne a besoin pour les buts qu'il ou elle essaie d'atteindre » (Kanter, 1977, p. 166). Une fois que les femmes formeront une masse plus visible dans les organisations, elles seront susceptibles d'avoir une influence réelle et de pouvoir changer les pratiques organisationnelles<sup>31</sup>. Ainsi, à moins de 15% les femmes sont des « *tokens* », c'est-à-dire qu'elles seront traitées comme les représentants de leur catégorie, des symboles, non pas comme des individus. A partir de 15% jusqu'à environ 35% elles représentent une minorité, c'est-à-dire qu'elles auront le potentiel de s'allier, de former des coalitions et d'influencer la culture du groupe (id., p. 208-209).

Cette approche qui privilégie les structures est critiquée par Alvesson & Billing (1997) parce qu'elle ne laisse pas de place aux préférences individuelles et néglige l'importance de la socialisation et de l'éducation. De plus, le concept de pouvoir utilisé par Kanter apparaît assez statique. On peut argumenter que le pouvoir n'est pas un attribut des personnes, mais qu'il doit être compris en termes d'interaction entre individus (Clegg *et al.*, 2006), interaction qui utilise des moyens visibles, mais aussi invisibles comme la

---

<sup>31</sup> Kanter propose une grille de lecture féministe libérale. Le féminisme libéral ou empiriste affirme qu'une croissance du nombre des femmes dans une organisation/profession la changera en la faisant plus égalitaire. Gallhofer (1998) critique la recherche féministe libérale en comptabilité pour trois raisons :  
-utilise le terme femme comme une catégorie unitaire et universelle ;  
-tendance vers conformisme – manque de vocation de changement ;  
-fait très peu pour modifier la dichotomie entre sphère privée et sphère publique.

manipulation idéologique, symbolique ou disciplinaire. De plus, la théorie de l'importance du nombre relatif des femmes est assez mécanique, car l'auteur ne nous offre ni une argumentation, ni d'évidence empirique pour soutenir ces chiffres.

Pour Anderson-Gough *et al.* (2005) les explications de la rareté des femmes se trouvent du côté des processus formels et informels qui se mélangent dans les organisations afin de maintenir l'ordre de genre existant. Ainsi, on décèle des obstacles formels comme les horaires lourds de travail et la nécessité accrue de mobilité, l'acquisition des savoirs et des techniques, la promotion et la rémunération défavorables ainsi que le recrutement. Les obstacles informels sont plus subtils car ils relèvent d'une structure parallèle avec la structure officielle de l'entreprise comme par exemple : des réseaux informels de socialisation masculins (Crompton, 1987) ou le manque des mentors pour les femmes (Scandura & Viator, 1994). Ceci conduit à affirmer que même si les femmes ont acquis des qualifications formelles, par exemple les qualifications académiques similaires aux hommes, elles ne pourront quand même pas dépasser un certain niveau hiérarchique car elles n'ont pas acquis les qualifications organisationnelles nécessaires (Crompton, 1987 ; Roberts & Coutts, 1992).

### **Les explications culturelles**

Pour Bender & Pigeyre (2008, p. 96) l'explication de la reproduction des stéréotypes doit être cherchée du côté des cultures et des pratiques organisationnelles qui ne permettent pas d'imaginer d'autres modalités de fonctionnement. Ce sont surtout les processus informels qui façonnent la culture d'une organisation en termes de normes, de valeurs et de croyances qui détermineront comment les processus formels seront exécutés et reproduits (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

La culture des cabinets a été décrite comme étant masculine (Acker, 1992 ; Laufer, 2004), homo-sociale (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Kanter, 1977), valorisant les longues heures de travail (Anderson-Gough *et al.*, 2001 ; Lapeyre, 2006). La compétition, la socialisation en dehors du travail, mais aussi l'esprit d'équipe et la coopération (Anderson-Gough *et al.*, 2005, 2006) semblent être des traits définitoires. Par ailleurs, il s'agit d'une culture qui met l'accent sur le sacrifice du temps personnel (Anderson-Gough *et al.*, 2001, 2005) et dont la raison principale d'existence proclamée est celle de service au client (Anderson-

Gough *et al.*, 2000). Par contre, Alvesson & Billing (1997, p. 131) affirment que toutes les cultures organisationnelles ne sont pas semblables, le paysage organisationnel n'est pas seulement peuplé avec des machines bureaucratiques pyramidales, mais aussi avec des organisations qui fonctionnent en réseau. De plus, tous les femmes et les hommes ne sont pas pareils, d'où il résulte qu'il y a une multiplicité des configurations de genre même à l'intérieur d'une seule organisation. Ainsi, la structuration du genre varie entre les organisations, à l'intérieur des organisations, mais aussi entre les rôles organisationnels et à l'intérieur du même poste (Gherardi, 1995, p. 16).

Certains auteurs préfèrent parler des cultures et non pas de culture.

Les cultures sont persistantes et résistantes, partiellement parce que leur travail est inconscient. De plus, la stabilité est facilitée par l'extraordinaire redondance dans le symbolisme culturel et le message. Les expressions de normes culturelles sont surdéterminées afin d'encourager l'interprétation stable de la signification dans un monde polysémique (Marshall, 1993, p. 126)<sup>32</sup>.

Du fait de l'inscription sociale des organisations, l'ordre de genre est socialement produit et reproduit par les processus organisationnels et à son tour pose son empreinte sur les organisations.

Les pratiques 'font' le genre en cela qu'elles produisent et reproduisent les relations sociales et la culture matérielle ainsi que les artefacts qui les soutiennent. La signification, les représentations sociales et la rhétorique avec lesquelles ces pratiques sont tenues pour responsables à ceux qui y sont impliqués et à tous les autres, constituent la culture organisationnelle comme textualité qui façonne les subjectivités de ces individus et leurs audiences (Gherardi, 1995, p. 18)<sup>33</sup>.

L'analyse des obstacles organisationnels, à elle seule, est insuffisante pour expliquer la rareté des femmes aux plus hauts niveaux. Ce type d'approche néglige le fait que dans une certaine mesure les gens apportent avec eux aux organisations des orientations et des préférences façonnées par une socialisation et éducation différenciées en fonction du sexe (Alvesson & Billing, 1997, p. 73). D'ailleurs, Roberts & Coutts (1992) affirment que : « la stabilité de tout système de ségrégation et d'exclusion dépend principalement du degré de l'acceptation par les agents impliqués de la hiérarchie résultante, même si la

---

<sup>32</sup> Cultures are persistent and resilient, partly because their workings are largely unconscious. Also, stability is facilitated by the amazing redundancy in cultural symbolism and message. Expressions of cultural norms are overdetermined, to encourage stable interpretations of meaning in a potentially polysemic world (Marshall, 1993, p. 126).

<sup>33</sup> [...] practices 'make' gender in that they produce and reproduce social relations and material culture and the artefacts that sustain them. The meaning, the social representations and the rhetoric with which these practices are made accountable to those engaged in them and to all others constitute the organizational culture as textuality which moulds the subjectivity of these individuals and their audiences (Gherardi, 1995, p. 18).

capacité d'opposition est évidemment limitée par le pouvoir des agents au sein des structures organisationnelles ». Par contre, une approche en termes de culture peut avoir l'avantage de construire un pont conceptuel entre les niveaux individuel et social d'analyse (Smircich, 1983)<sup>34</sup>.

### 2.1.3 Les théories centrées sur l'individu

La prémisse centrale des explications centrées sur l'individu est que les femmes et les hommes sont fondamentalement différents. Ainsi, la sous-représentation des femmes dans les plus hauts échelons est attribuée aux différences existantes entre les sexes basées sur les caractéristiques psychologiques, la socialisation, ou des préférences et des choix de carrière différents.

#### Les rôles sexués

L'apprentissage des rôles sexués est important pour l'identité de l'individu. En intériorisant les normes et les valeurs culturelles on commence à penser que certains comportements ou activités sont spécifiquement masculins ou féminins. Les rôles sont normatifs dans le sens où ils définissent un comportement idéal qui s'impose à l'individu pour façonner son comportement et les attentes des autres le concernant. Ces normes sont aussi prescriptives car elles prescrivent ce qui représente un comportement adéquat pour une femme et pour un homme.

Les stéréotypes sur les hommes et sur les femmes légitiment l'existence de la ségrégation sexuée du travail : d'un côté, horizontale, c'est-à-dire l'existence des travaux d'hommes et des travaux de femmes, et de l'autre, verticale en argumentant que les caractéristiques de la personnalité féminine rendent les femmes moins appropriées pour les rôles de *leaders* (Hull & Umanski, 1997). Leurs difficultés à obtenir des postes élevés sont expliquées par leur moindre résistance au stress, le manque de confiance en soi, la réticence à prendre des risques, ou encore le manque d'ambition (Barker & Monks, 1998 ; Collins, 1993).

---

<sup>34</sup> The culture concept also has the advantage that it seems to provide a conceptual bridge between micro and macro levels of analysis and between organizational behavior and strategic management (Smircich, 1983).

Les recherches en comptabilité montrent qu'il y a une incompatibilité entre les qualités 'typiquement féminines' et la définition actuelle du rôle d'associé (Maupin, 1993 ; Maupin & Lehman, 1994). Cette incompatibilité a deux conséquences principales : l'exclusion des femmes (et des hommes démontrant des qualités féminines) de la voie vers l'association et une image négative des femmes managers. Car si on attend des femmes qu'elles démontrent des qualités « masculines » pour réussir dans des rôles traditionnellement masculins, les femmes qui le font ont systématiquement une image négative (Dambrin & Lambert, 2008 ; Maupin, 1993). Représentatif pour ce « piège » du genre est le procès d'Ann Hopkins contre Price Waterhouse pour le refus de la promouvoir associée parce qu'elle n'était pas assez féminine (Loft, 1992)<sup>35</sup>.

Par ailleurs, comme montré par Reed *et al.* (1994), les femmes professionnelles subissent une pression sociale et organisationnelle plus importante que les hommes par le fait qu'elles doivent assumer des rôles qui sont conflictuels. Ainsi, les rôles sexués s'apparentent à des scripts que les femmes et les hommes jouent (Reed *et al.*, 1994).

Les rôles doivent être utilisés avec prudence car ils sont des entités socialement et culturellement construites et dans ce sens, ils sont des discours « restrictifs, oppressifs et aliénants » (Maupin & Lehman, 1994). Une définition rigide des rôles, comme celle traditionnelle de la complémentarité des rôles hommes femmes, risque de fermer les individus dans des catégories prédéfinies et simplifiées. L'individualité et l'unicité d'une personne ne peuvent pas être entassées dans le cadre étroit et finalement caricatural des rôles socialement attribués.

### Les théories de la socialisation

Les théories axées sur les qualités personnelles des individus donnent une place importante à la socialisation primaire (Chodorow, 1989; Gilligan, 1982). Ainsi, les femmes sont regardées comme ayant « des capacités et des besoins relationnels et une définition psychologique du soi-dans-la-relation (*self-in-relationship*) qui les prédisposent au maternage » (Chodorow, 1989, p. 184).<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Il semble que PwC évaluait le travail de Hopkins comme bon, mais elle-même comme personne était évaluée comme étant « dominatrice » (*overbearing*) et « trop assurée pour une femme » (*too assertive for a woman*) (French & Meredith, 1994).

<sup>36</sup> 'relational capacities and needs, and a psychological definition of self-in-relationship, which commits them to mothering' (Chodorow, 1989, p. 184).

Chodorow (1978) voit la division du travail entre mère et père dans la socialisation de l'enfant comme déterminante dans la construction de l'identité sexuée de l'enfant. Ainsi, selon ce auteur, la masculinité se définit par séparation et la féminité par proximité (*closeness*), ce qui expliquerait le plus grand penchant des femmes pour les relations sociales et pour les professions sociales et humanitaires et le penchant de hommes pour des professions techniques et des positions de *leader*.

Dans la même lignée, Gilligan (1982) développe la théorie des voix morales des femmes et des hommes. Selon elle, les hommes privilégient la justice, les droits, le traitement égal pour tous, l'application impartiale des règles et la responsabilité envers un code abstrait de conduite. Par contre, les femmes privilégient le soin, la responsabilité, le souci pour la souffrance d'autrui, le fait de garder la justesse émotionnelle et la responsabilité envers des individus réels. Dans la même lignée d'inspiration essentialiste, se trouvent les théories expliquant la segmentation du marché du travail par le fait que les femmes peuvent apporter une « contribution spéciale » aux professions, diffusant des compétences, valeurs, qualifications complémentaires à celles des hommes. Ainsi, Gilligan (1992), citée par Maupin & Lehman (1994), affirme que les qualités relationnelles des femmes peuvent contribuer à transformer les organisations dans des lieux dans lesquels l'affiliation, l'amitié et le respect de la personne sont appréciés. Ces qualités sont liées à une perception des femmes comme étant plus habiles que les hommes dans la communication, l'écoute, la coopération, le travail en réseau etc. à cause de leur socialisation différente.

Pour Czarniawska (2008) la source de l'inégalité entre hommes et femmes dans la profession comptable (et ailleurs) est représentée par une socialisation différente des garçons et des filles. En conséquence, la sortie de ce « piège » doit se faire par une revalorisation du féminin dans la socialisation primaire.

Ainsi, pour ces auteurs, les différences observables entre hommes et femmes sont dues à une socialisation différenciée, ce qui rend plus probable que ces dernières accepteront certains rôles sexués inculqués par éducation et qui se refléteront sur leur choix du travail et le comportement dans des situations diverses.

Ces théories ont été critiquées parce qu'elles mettent trop l'accent sur l'inculcation des prédispositions par la socialisation primaire au détriment de la socialisation secondaire et de l'histoire de vie et de carrière ultérieures (Alvesson & Billing, 1997). La théorie de la socialisation est par ailleurs une théorie de l'acquisition du genre et non pas de sa construction. En conséquence, elle a peu à dire sur la dichotomie du genre et sur

pourquoi les masculinités et les féminités ont des contenus différents (Walby, 1990, p. 93). De plus, ces théories ne rendent pas compte des similitudes observées entre les comportements des hommes et des femmes. Ainsi, Pillsbury *et al.* (1989) observent que les hommes et les femmes quittent les cabinets pour des raisons similaires : longues heures de travail, manque de perspectives d'évolution et meilleures opportunités ailleurs.

### **Une conception individualiste en termes de « libre choix » et « préférence » des femmes**

La théorie de la préférence développée par la britannique Catherine Hakim est fondée sur des recherches empiriques longitudinales en Grande Bretagne et aux Etats-Unis. Cette théorie a l'intention d'expliquer les choix des femmes entre le marché du travail et le travail au foyer (Hakim, 2002)<sup>37</sup>. Selon Hakim (1991) l'explication de la position inférieure de la femme doit être cherchée parmi les facteurs 'dispositionnels', facteurs spécifiques aux femmes plutôt que parmi les facteurs 'situationnels' concernant la nature du travail qu'elles font. Cette chercheuse invite à prendre en compte le choix de vie comme composante du libre arbitre dans l'analyse des carrières des femmes et non exclusivement la socialisation ou les influences structurelles.

Ses recherches montrent l'existence de trois groupes de femmes en ce qui concerne les préférences liées au travail : deux groupes minoritaires, les femmes centrées sur le travail et les femmes centrées sur la maison et un groupe majoritaire, les adaptatives, c'est-à-dire celles qui veulent concilier la vie familiale et le travail payé. Sa conclusion l'amène à affirmer que ce dernier groupe ne donnera pas priorité au travail payé. Comme pour accéder aux positions dirigeantes il est impératif de donner prééminence au travail, elle conclut que les femmes voulant concilier famille et vie professionnelle n'atteindront jamais le sommet de la hiérarchie. En conclusion, toute politique qui vise à obtenir une parité aux plus hauts échelons n'est pas réaliste car cela signifierait d'imposer aux gens de faire certains choix concernant leur vie professionnelle qu'ils ne sont pas disposés à faire (Hakim, 2003).

Hakim (1991) argumente que la meilleure mesure du dévouement est le travail à temps plein. En conséquence, les femmes travaillant à temps partiel sont moins dévouées

---

<sup>37</sup> Sa théorie veut rompre avec la tradition sociologique qui donne primauté aux structures sociales et aux facteurs institutionnels, mais se détache également de la tradition économique qui soutient que les préférences sont stables et homogènes et qu'elles se manifestent dans le comportement (Hakim, 2002).

envers le travail et plus similaires dans leurs attitudes avec les femmes au foyer. La présente étude montre que cette conclusion est fautive, du moins en ce qui concerne les professionnelles comptables.

La division sexuelle du travail peut résulter en partie des choix et des « préférences de styles de vie et de rôles » (Hakim, 2000, p. 273). Pourtant, l'influence des structures est aussi déterminante dans la vie des femmes et des hommes et cette influence n'est pas prise en compte par ce genre d'approches. Ainsi Welsh (1992) affirme que :

Un chercheur en comptabilité qui émet l'hypothèse des comportements différents entre hommes et femmes doit examiner le contexte social dans lequel ces comportements arrivent. La description des différents comportements sexués ne doit pas se confondre avec la contribution des explications sur pourquoi ces réponses sexuées existent.<sup>38</sup>

Les travaux de Hakim sont fortement critiqués par les féministes qui affirment que ses travaux s'inscrivent dans la lignée des recherches légitimant le modèle du « *male breadwinner* » et délégitimant l'accès des femmes à la sphère productive (Lapeyre, 2006, p. 37).

En comptabilité, il existe des articles qui essayent d'expliquer la rareté des femmes aux niveaux hiérarchiques supérieurs par le choix personnel des femmes de privilégier la vie familiale au détriment du travail (Bernardi, 1998). Ce genre d'explications a été généralement réfuté par des recherches qui ont montré que les femmes ont autant d'intérêt que les hommes à promouvoir leur carrière (Reed *et al.*, 1994) et que les femmes managers ne sont pas différentes des hommes managers (Hull & Umanski, 1997). L'article de Bernardi (1998) qui examine l'influence des préférences de vie sur la carrière dans la profession comptable libérale est critiqué par Ciancanelli (1998) et par Hooks (1998) qui se demandent comment on peut séparer les préférences subjectives de la structuration sociale des préférences. Ainsi la conclusion de Bernardi (les différences de pouvoir et revenu entre les femmes et les hommes comptables n'ont pas comme cause les discriminations, mais le choix personnel) est sérieusement mise en doute à cause de son optique limitée.

Ce genre de théories offre, à mon avis, une vision « ghettoisée » des intérêts, habiletés et capacités des deux sexes qui rime avec une détermination des individus. A ce sujet, Giddens (1991, p. 230) disait :

---

<sup>38</sup> An accounting researcher who hypothesizes different behaviours between men and women needs to consider the social context within which behaviours are evidenced. Describing gendered differences in behaviour should not be confused with providing an explanation of why gendered responses exist (Welsh, 1992).



[...] il n'y a pas de différences génériques entre 'homme' et 'femme' ; les différences existantes à l'intérieur de ces catégories dépassent souvent ce que les hommes et les femmes ont en commun.<sup>39</sup>

Le problème principal de ces approches est de vouloir expliquer les comportements des individus par le prisme de leurs traits et choix individuels. Elles négligent ainsi les contingences exprimées par les facteurs organisationnels et macro sociaux qui influencent forcément les choix que les individus font concernant leur vie professionnelle.

En contraste avec cette perspective, la recherche présente argumente que les choix professionnels de femmes sont :

[...] l'image de la façon dans laquelle les femmes construisent activement leur biographie professionnelle en termes d'opportunités et contraintes historiques (Crompton & Harris, 1998).<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Giddens (1991, p. 230) "there are no generic differences between 'men' and 'women'; differences within these categories often override what is shared in common by men or women respectively".

<sup>40</sup> "women's employment behaviour is a reflection of the way in which women actively construct their work-life biographies in terms of their historically available opportunities and constraints" (Crompton & Harris, 1998).

## Conclusion : d'une approche par niveaux à une approche plus intégrative en termes d'identité

La première section de ce premier chapitre s'est attachée à montrer que la division sexuée qui caractérise le marché du travail actuellement est socialement et historiquement construite. Le portrait de situation que j'ai construit est fondé sur une analyse des inégalités entre hommes et femmes sur le marché du travail à la lumière de la relation « dialectique » qui existe entre la sphère économique et la sphère domestique. La relation entre les deux n'est pas une relation de détermination unique entre le poids du travail domestique et l'activité professionnelle des femmes car :

[...] une telle approche revient à « naturaliser » la division sexuelle du travail domestique. Il prend la division sexuelle du travail domestique comme donnée, comme quelque chose qui serait inscrit dans les caractéristiques génétiques, physiologiques ou psychiques des hommes et des femmes (Le Feuvre, 2009).

Comme je viens de le montrer auparavant, le « contrat social » français, situé au niveau macro-social, met en avant la forte implication de l'Etat dans l'ajustement du travail et de la famille avec comme résultat l'engagement des femmes dans la sphère professionnelle même avec des enfants en bas âge. Mais le même Etat ne se soucie guère d'encourager aussi par ses politiques un partage plus égalitaire des tâches dans la famille. Ainsi, la structure de modes de garde, le congé parental et le temps partiel semblent donner l'image de la femme comme la seule qui doit s'occuper des enfants. La même image est à retrouver dans la sphère familiale où, comme nous l'avons vu, le « contrat social entre les sexes » français se caractérise par une distribution relativement inégalitaire des tâches.

La revue de littérature sur le genre dans les organisations présentée dans la seconde partie de ce chapitre peut être synthétisée comme suit :

Niveaux	Explications	Auteurs en comptabilité
Niveau social	capitalisme (explications économiques)	Lehman (1992) ; Benschop & Meihuizen (2002) ; French & Meredith (1994) ; Mc Nicholas <i>et al.</i> (2004)

Niveaux	Explications	Auteurs en comptabilité
	Stéréotypes, rôles basés sur position inférieure de la femme vis-à-vis homme (patriarcat)	Ciancanelli <i>et al.</i> (1990) ; Roberts & Coutts (1992) ; Anderson <i>et al.</i> (1994) ; French & Meredith (1994) ; Maupin & Lehman (1994) ; Reed <i>et al.</i> (1994) ; Hantrais (1995) ; Hull & Umansky (1997) ; Nichols <i>et al.</i> (1997) ; Grey (1998) ; Kim (2004)
<b>Niveau organisationnel</b>	Explications structurelles	Barker & Monks (1998); Dambrin & Lambert (2008) ; Scandura & Viator (1994) ; French & Meredith (1994)
	Culture organisationnelle	Anderson-Gough <i>et al.</i> (2005) ; Windsor & Auyung (2006)
<b>Niveau individuel</b>	Les rôles sexués	Lehman (1992) ; Maupin (1993) ; Maupin & Lehman, 1994 ; Reed <i>et al.</i> (1994)
	La socialisation	Czarniawska (2008) ; Reed <i>et al.</i> (1994)
	Préférences du style de vie et choix individuel	Hunton <i>et al.</i> (1996) ; Bernardi (1998)

**Tableau 2.** Synthèse de la revue de littérature sur les femmes dans les métiers de la comptabilité

Les macro-théories en général ont été la cible d'amples critiques sociologiques à cause de leur tendance à réduire les êtres humaines au statut de simples marionnettes sociologiques (*sociological dopes*) et d'affirmer la prééminence des structures sur la conscience selon le modèle sociologique structure - conscience - action.

A l'opposé, les théories micro tendent à accentuer, parfois jusqu'à la caricature, les différences existantes entre hommes et femmes et à expliquer la position inférieure des femmes dans les organisations par leurs préférences et choix de vie. L'étude des trajectoires des femmes doit se faire dans le contexte d'une compréhension des structures sociales et des institutions professionnelles (Haynes, 2005).

L'analyse par niveaux de la rareté des femmes dans des positions organisationnelles élevées ne semble pas rendre compte de la complexité des vies de femmes. Même en faisant une analyse qui intègre les trois niveaux d'analyse nous ne faisons que séparer l'individu (agent) de son environnement organisationnel et social. C'est pour cela que le besoin d'un concept transversal qui intégrerait ces niveaux sans les séparer s'est imposé à nous : le concept d'identité. Ce concept, même s'il mobilise le niveau individuel en tant que site de construction de l'identité, comme nous le montrent l'interactionnisme

symbolique (Mead, 1934) ou le constructivisme social (Berger & Luckman, 1967), l'identité n'est pas seulement une construction personnelle, mais émerge aussi de la relation avec les autres dans un contexte social.

Au sens large, l'identité répond à la question : « qui suis-je ? », ou « qui sommes nous ? ». L'identité est un concept intéressant car il « traverse les barrières disciplinaires, pourtant habituellement si étanches » et « se prête à tous les traitements et les manipulations avec une docilité déconcertante » (Kaufmann, 2004, p. 10).

L'étude de l'identité présente un triple intérêt. Il y a tout d'abord un intérêt compréhensif parce qu'elle permet de comprendre les organisations et leurs membres. Dans ce cadre, le concept d'identité offre des opportunités pour enrichir l'étude des organisations avec « des aperçus approfondis et souvent empathiques et des descriptions qui peuvent stimuler et faciliter les réflexions des individus » sur eux-mêmes et sur leur travail (Alvesson *et al.*, 2008)<sup>41</sup>. Deuxièmement, elle présente un intérêt critique permettant de montrer le côté 'obscur' des organisations lié à la reproduction des inégalités de genre et à la transformation des individus, selon la recette organisationnelle, en professionnels. Et troisièmement, il y a un intérêt pragmatique car elle permet de trouver des solutions optimales aux difficultés des différentes catégories et surtout des femmes à évoluer dans une culture organisationnelle perçue comme masculine (Acker, 1992 ; Laufer, 2004 ; Thane, 1992).

---

<sup>41</sup> "The concept of identity presents opportunities to enrich the study of organizations with in-depth, often empathetic insights and descriptions that can stimulate and facilitate people's reflections on who they are and what they do" (Alvesson *et al.*, 2008).



## Chapitre II : Féminisation de la profession comptable libérale : un phénomène en cours et plein d'aspérités

*Je crois au contraire que les acquis ne l'étant jamais définitivement (surtout ceux des femmes), les batailles continuent, s'entremêlent et se prolongent l'une l'autre (Halimi, 1992, p. XXXIII).*

Longtemps considérée comme une profession masculine, la profession comptable libérale française se féminise de plus en plus. Ainsi, à partir des années 1980, le nombre de femmes experts-comptables s'inscrit sur une trajectoire de lente ascension de 9% au début des années 1980 (Hantrais, 1995) jusqu'à environ 19% aujourd'hui.

Pourtant, par comparaison avec d'autres professions libérales françaises, le processus de féminisation est retardé et ne progresse que lentement. De plus, la profession comptable est confrontée à un processus de vieillissement accéléré et à une pénurie de main d'œuvre qualifiée. En conséquence, assurer la continuité de la profession devient un enjeu, et les femmes, couramment sous-représentées dans la profession, constitueront, sans doute une ressource importante (Ioan & Lezan, 2008). Dans ce chapitre je proposerai, dans un premier temps, une analyse de la construction de la profession comptable libérale française à travers un détour historique, ainsi qu'une présentation des caractéristiques du marché professionnel comptable. Dans un deuxième temps, je présenterai une synthèse et analyse des données secondaires sur la féminisation de la profession comptable en France. L'objectif de ce chapitre est de permettre d'appréhender la complexité du paysage comptable français, ainsi que de l'importance qu'y ont pris dernièrement les cabinets anglo-saxons.

## 1 Professionnalisation et féminisation de la profession comptable libérale française

Bien qu'ils aient été actifs à étudier la profession d'avocat, de médecin ou d'architecte, les sociologues français des professions ne se sont pas intéressés à la profession comptable. Cette situation peut être expliquée par le fait que la profession comptable est moins visible que les autres professions libérales, sa taille étant assez réduite par rapport à celle des professions susmentionnées<sup>42</sup>. Par ailleurs, ses clients sont des personnes morales ce qui lui confère moins de visibilité par rapport à des professions comme les médecins ou les avocats. Le manque d'études n'est pas spécifique à la profession française ; Hanlon (1994, p. 82) a ainsi souligné par rapport à la profession britannique que « la sociologie n'a jamais montré d'enthousiasme à étudier le travail des comptables ».

En outre, les professionnels comptables appartenaient à une profession classée assez bas dans la hiérarchie des professions (Ramirez, 2007). Ce manque de prestige perdure encore aujourd'hui dans la conscience du public sous la forme d'une image stéréotypée de la profession comme « ennuyeuse et terne »<sup>43</sup> (Jeacle, 2008), une image bien différente de celle du professionnel médecin ou avocat.

Dans ce qui suit j'essaierai de donner quelques aperçus sur l'histoire de la profession comptable française ainsi que de présenter les spécificités du modèle professionnel français par rapport à celui anglo-saxon (1.1). Par la suite, afin de permettre une meilleure compréhension du contexte, je présenterai la structure de la profession comptable et son mode de gouvernance (1.2), ainsi que les caractéristiques du marché comptable en France (1.3). Je présenterai enfin les caractéristiques du modèle professionnel des *Big 4* qui représentent la scène principale de notre recherche sur la construction de l'identité des professionnelles comptables (1.4)

---

<sup>42</sup> Selon les données sur les sites du Conseil National des Barreaux (CNB) et de l'Ordre des architectes, la profession d'avocat comptait 50 314 membres (01/01/2009) et la profession d'architecte 29 685 membres (janvier 2010). Pour comparaison, au début de l'année 2010, la profession d'expert-comptable dénombrait 19 000 membres (CSOEC, 25/03/2010).

<sup>43</sup> dull and dreary (angl.).

## 1.1 Profession comptable et modèles professionnels

Les professions sont des occupations dont les revendications sont basées sur un corpus de connaissances théoriques codifiées, régulé par un ordre professionnel qui surveille aussi le comportement des professionnels praticiens (Crompton, 1987). Ainsi, par cette autorégulation les professions garantissent la protection du client et du public. Une caractéristique principale des professions est le niveau important d'autonomie et de rémunération de ses membres ainsi qu'un statut social élevé.

Dans la sociologie anglo-saxonne des professions des années 1950 et 1960, dresser des listes des caractéristiques professionnelles et construire des taxonomies associées constituait un courant principal de cette branche de la sociologie. Cette approche est critiquée car il a été montré l'existence d'occupations professionnelles dont les caractéristiques différaient de celles définies dans la littérature. De plus, la critique des recherches d'une « essence » du professionnalisme montre qu'il existe une spécificité anglo-saxonne, différente de celle d'Europe continentale (Crompton, 1987).

Plus qu'étudier les caractéristiques objectives des professionnels comptables et du professionnalisme, la recherche présente s'intéresse à la construction négociée de l'identité des professionnelles comptables et aux micro processus organisationnels qui influencent cette construction. A l'instar de Hughes je m'intéresse en effet à la vie professionnelle comme « un processus biographique qui construit les identités tout au long du déroulement du cycle de vie, depuis l'entrée en activité jusqu'à la retraite, en passant par les tournants de la vie » (Dubar & Tripier, 1998, p. 96).

Aux Etats-Unis et en Angleterre l'apparition des professions est favorisée par l'apparition de la classe moyenne pendant la révolution industrielle ainsi que par l'existence d'un Etat caractérisé par le « laisser faire » et un nombre réduit de fonctionnaires. Par contre, en France, les hautes études et leur acquisition étaient supervisées par l'Etat et ses institutions. Ainsi, l'identité n'était pas conférée par l'occupation professionnelle, mais par le statut obtenu grâce à une éducation d'élite. C'est ainsi que le modèle professionnel est seulement une des possibilités de produire et de réguler les connaissances des experts, comme le montre Crompton (1987).

Même le terme d'élite professionnelle a un sens différent en France et dans les pays anglo-saxons, comme le montre Ramirez (2007). Ainsi, en France, dans la profession comptable, le *sole practitioner* était supposé remplir les exigences en termes



d'indépendance et de pratique professionnelle parce qu'il pouvait maintenir un contrôle suffisant sur le travail délégué aux subordonnés. Au contraire, dans le monde anglo-saxon l'élite était plutôt constituée des associés des cabinets.

### **1.1.1 Histoire de la féminisation de la profession comptable**

Les données historiques concernant l'accès des femmes à la profession libérale sont quasi inexistantes en France<sup>44</sup>. Pour tenter de reconstituer cette histoire j'ai dû m'appuyer sur deux sources : d'une part les études anglo-saxonnes traitant de cette question en partant du prémisses que l'évolution observée dans ces pays nous fournit des indications de ce qu'elle a pu être en France (Chambre, 2004).

Les femmes ne sont presque pas mentionnées par l'histoire des sciences de gestion. Cela explique qu'aujourd'hui nous savons encore peu de choses sur les femmes comptables françaises. Il y avait, par exemple, une certaine madame de Maraize, associée d'Oberkampf à qui revenait la responsabilité de la tenue des livres de la Manufacture de toiles peintes de Jouy, à la fin du XVIII<sup>e</sup> siècle. Puis, dans la même période, mademoiselle Malmanche était l'auteur d'un manuel pratique de tenue des livres, qui a connu des nombreuses rééditions. En 1923, au congrès de l'organisation scientifique du travail, une certaine mademoiselle Leroy présentait une communication remarquée sur le calcul du prix de revient dans les chemins de fer<sup>45</sup>. Dans la même période, l'épouse du tout-puissant armateur Danycan de l'Epine s'occupait elle-même de tous les achats pour l'armement des navires et tenait les deux comptes – ceux de l'affaire et ceux de la maisonnée.

Ainsi, comme le montrent Lemarchand & Parker (1996), certaines questions restent encore sans réponse : quel était le statut de la femme dans la profession ? combien de femmes exerçaient ce métier ? etc. Le manque des données chiffrées remonte jusqu'au début de la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle.

Selon les données éparses que j'ai pu rassembler, les femmes ont eu un rôle historique dans la tenue des comptes, sans rémunération, comme participation à la petite entreprise familiale ou ont géré les affaires financières des ménages prospères. Mais les besoins des entreprises ayant augmenté et avec l'approfondissement de la division

---

<sup>44</sup> Thébaud (1998) explique cette invisibilité des femmes dans l'histoire : « L'histoire est d'abord et partout, vouée à l'espace public, où les femmes apparaissent peu. En France, plus encore qu'ailleurs, en raison de la construction de l'identité nationale qui privilégie révolutions, guerres et grands hommes ».

<sup>45</sup> Voir Lemarchand (1993) et Nikitin (1992).

sociale du travail et la transformation de la comptabilité en une occupation distincte, les femmes ont été exclues (Thane, 1992).

Heureusement, si les sources officielles occultent les contributions des femmes, il y a des sources parallèles, comme la littérature. Les romans de Balzac en tant que miroirs fidèles de la réalité de son temps, nous racontent que la tenue des livres était une des choses principales qu'une bourgeoise bien éduquée devait savoir<sup>46</sup>.

Dans les petites entreprises familiales en France, la division du travail est restée constante au cours des derniers siècles, les activités commerciales et comptables étaient à la charge de l'épouse, le mari s'occupant de la production (Labardin & Robic, 2008). Chez les commerçants, les artisans et même la petite bourgeoisie, « l'organisation de la production exigeait que les femmes soient membres à part entière de l'économie familiale » (Tilly & Scott, 2002, p. 89<sup>47</sup>) et, en cette qualité, elles étaient souvent chargées de la tenue des comptes.

Certaines recherches historiques anglo-saxonnes montrent le rôle des femmes dans la tenue de la comptabilité du foyer ainsi que le rôle de la comptabilité en tant que technique de domination masculine exercée sur les femmes dans la sphère privée (Walker & Llewellyn, 2000). Etudiant l'époque victorienne, (Walker, 1998) montre que la comptabilité du foyer était une occupation prescrite aux femmes afin de restreindre la consommation féminine et faisait partie des tâches de gestion du foyer conçues pour maintenir les femmes à la maison.

La comptabilité en partie double est peu utilisée au début du XIX<sup>e</sup> siècle, mais elle s'impose petit à petit. La comptabilité comme corpus, doctrine et pratique matérielle est profondément transformée à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et la complexification des affaires nécessite le recrutement d'un nombre plus grand de comptables (Gardey, 2008, p. 226-227).

---

<sup>46</sup> Voici ce qu'on peut lire à propos des talents comptables des femmes dans *La Comédie humaine* (vol. I), Ed. Omnibus, 2007 : « Elevées pour le commerce, habituées à n'entendre que des raisonnements et des calculs tristement mercantiles, n'ayant étudié que la grammaire, la tenue des livres, une peu d'histoire [...] leurs idées n'avaient pas pris beaucoup d'étendue : elles savaient parfaitement tenir un ménage, elles connaissaient le prix des choses, elles appréciaient les difficultés que l'on éprouve à amasser l'argent, elles étaient économes et portaient un grand respect aux qualités du négociant » (p. 21).

« Le soir, Guillaume, enfermé avec son commis et sa femme, soldait les comptes, portait à nouveau, écrivait aux retardaires, et dressait des factures » (p. 30).

« Mais qu'une femme sache donner un coup de main à la comptabilité, à la correspondance, au détail, aux commandes, à son ménage, afin de ne pas rester oisive, c'est tout » (p. 34).

<sup>47</sup> Cité par Labardin & Robic (2008).

Même si les racines en sont lointaines (Delphine Gardey évoque les femmes et les filles des artisans et des marchands parisiens qui, au XVIII<sup>e</sup> siècle, tenaient les comptes de l'atelier ou de la boutique), le changement, en ce domaine également, se noue autour de la Grande Guerre. Ainsi, en France, les employées étaient deux fois moins nombreuses que les employés au moment du recensement de 1906 ; par contre, leurs effectifs étaient équivalents au premier dénombrement de l'après-guerre. Et n'y voyons pas une spécificité française. La féminisation des emplois de bureau était un phénomène commun à l'ensemble des sociétés capitalistes avancées, même s'il est possible de déterminer quelques particularités au sein de ces dynamiques. Aux États-Unis, la guerre joue sur la dimension qualitative alors que c'est l'évolution des effectifs qui est déterminante en Europe.

En France, l'exclusion des femmes de la profession comptable n'a jamais été entérinée par un texte de loi (Dambrin & Lambert, 2009). Au contraire, les professions en Grande-Bretagne (Lehman, 1992), au Canada (McKeen & Richardson, 1998) ou en Espagne (Carrera, Gutierrez & Carmona, 2001) ont fermé par des lois l'accès sur des critères de sexe.

Les premières tentatives de professionnalisation de la profession comptable française, imitant les juristes, ont mis sur pied un projet professionnel associant étroitement qualités morales (l'indépendance étant la plus prisée) et qualités techniques autour de la figure du professionnel gentleman (Ramirez, 2003).

Après la Première Guerre mondiale, la fiscalité étant devenue importante (avec l'introduction notamment de l'impôt sur les bénéfices de guerre et l'impôt sur les revenus), une place accrue dans le travail d'un comptable est prise par la fiscalité. Avec son développement un besoin de technicité s'est fait ressentir. Les experts-comptables étaient alors ainsi définis : « *Est expert-comptable le technicien qui, en son propre nom et sous sa responsabilité, fait profession habituelle d'organiser, vérifier, apprécier et redresser les comptabilités et les comptes de toute nature* »<sup>48</sup>. Pour exercer sa profession, il doit être inscrit au tableau de

---

<sup>48</sup> Conformément à l'ordonnance no. 45-2138 du 19 septembre 1945 qui demeure le texte de base de l'organisation actuelle de l'Ordre en France. La loi de 1968 introduit une nouvelle définition de l'expert-comptable par rapport à la révision et renonce à la qualification de « technicien » : « Est expert-comptable ou réviseur comptable au sens de la présente ordonnance celui qui fait profession habituelle de réviser et d'apprécier les comptabilités des entreprises et organismes auxquels il n'est pas lié par un contrat de travail. Il est également habilité à attester la régularité et la sincérité des bilans et des comptes de résultats. »

l'Ordre et être titulaire du diplôme d'expertise comptable délivré par le ministre chargé de l'enseignement supérieur.

Cette définition techniciste du professionnel expert-comptable va de paire avec une féminisation des services de comptabilité dans la décennie suivant la Première Guerre mondiale. Si la plupart des femmes sont embauchées pour travailler sur les machines comptables, l'utilisateur de la machine à calculer est souvent un homme (Gardey, 2008, p. 238). Ainsi, les femmes sont reléguées à des postes d'exécution, routiniers, sans statut et valorisation sociale. En citant un article de la revue « Mon bureau » de 1925, Gardey (2008, p. 239) montre comment se construit la division sexuelle du travail dans le milieu professionnel comptable par la minoration des qualités requises pour utiliser les machines comptables, tâche considérée comme la « partie élémentaire » de la comptabilité ; dans la « partie supérieure, la véritable partie comptable, il y a encore peu de femmes ».

Les caractéristiques de la main d'œuvre féminine sont ainsi socialement construites comme : « goût et capacité » pour les tâches routinières, absence de compétences spécifiques, manque de possibilité de monter dans la hiérarchie, de prendre des responsabilités, d'encadrer le personnel ou de diriger (Gardey, 2008, p. 246).

La construction de la légitimation de la profession comptable anglaise dans les années 1930 reposait d'un côté sur la distinction entre « *accountant* » et « *bookkeeper* » ou « *clerk* » et de l'autre entre « *accountant* » et femme (Kirkham & Loft, 1993). Le discours sexué déployé par la profession comptable légitimait non seulement l'exclusion des femmes, mais il faisait aussi partie du processus de construction du professionnel comptable. Ainsi, le succès du projet de professionnalisation de la profession comptable en Angleterre a impliqué « la création et le maintien d'une identité masculine pour le comptable professionnel (Kirkham, 1992 ; Kirkham & Loft, 1993) et une solidification de la démarcation entre le professionnel gentilhomme et les simples employés, en majorité des femmes (Hopwood, 1987, p. 67)<sup>49</sup>.

Les stratégies de clôture et d'exclusion utilisées par la profession comptable en Grande Bretagne comme partie de son processus de professionnalisation étaient partiellement dirigées vers d'autres « comptables », mais aussi vers d'autres employés de bureau qui

---

<sup>49</sup> “Until recently the professional echelons of accounting were a male preserve with women confined to the clerical and secretarial functions. Indeed one of the aims of the early professionalisation projects in accounting might be seen in terms of a solidification of the demarcation between the gentlemanly professional and the mere (and usually female) clerk, where previously the distinction had been vague and ambiguous, if existent at all” (1987, p. 67).

faisaient des travaux de comptabilité. Ce processus avait une forte composante de ségrégation sexuée car les experts-comptables étaient des hommes et la catégorie des employés était fortement féminisée (Roberts & Coutts, 1992). Les femmes étaient considérées comme inappropriées pour le travail de comptable car émotionnelles, subjectives et incapable de manier les chiffres (Roberts & Coutts, 1992).

En Grande Bretagne, les dactylographes, secrétaires et employés de bureau étaient de jeunes femmes célibataires<sup>50</sup>. Il y a ici une première différence significative entre la France et la Grande Bretagne. En France, ce sont essentiellement les femmes mariées qui alimentent ces emplois, tandis qu'en Angleterre, où « la barrière du mariage » (*marriage bar*) est drastique, ce sont les jeunes filles qui tiennent ce rôle (Audusseau-Besson, 2000 ; Chevandier, 2005).

Dans les années 1960-1970 les femmes n'étaient presque pas représentées parmi les experts-comptables<sup>51</sup> français et celles que j'ai rencontrées et interrogées à ce sujet témoignent de la réticence des hommes de la profession à les y intégrer et des attitudes discriminatoires dont elles faisaient l'objet :

En entrant en 1974 pour faire son stage d'expertise comptable dans un *Big*, Denise rencontre un chef de bureau qui

[...] ne voulait pas de femme parce que c'était l'image plutôt de l'homme expert-comptable. Il m'a quand même gardée dans son bureau parce qu'il n'avait pas d'autorité, c'était son supérieur qui m'avait recruté, qui m'avait testé. Ça a été assez difficile quand même parce que le patron, le directeur de bureau il considérait, il me disait d'aller déjeuner avec les secrétaires. Il partait déjeuner, [...] et il me disait : "Bon, Mme D. vous allez déjeuner avec les secrétaires." et les experts-comptables stagiaires allaient déjeuner avec l'expert-comptable ».

Un autre témoignage concernant la même période observe :

Les rares femmes qui étaient expert-comptable, dans les soirées de congrès, [...] ou pour les conférences, on leur disait : "Mais ici c'est pour les experts-comptables, c'est pas pour les conjointes." Et donc, systématiquement elles étaient considérées comme des conjointes et non pas comme des experts-comptables. Et bien sûr, elles contestaient : "mais moi je suis expert-comptable". De ce côté-là, on a fait beaucoup de progrès, à mon avis. (Homme, expert-comptable)

---

<sup>50</sup> Anderson (1988) notait qu'en 1911 en Grande Bretagne 98% des femmes employées commerciales et de bureau (117 057) étaient célibataires et 95% avaient moins de 35 ans.

<sup>51</sup> Les statistiques sur l'évolution du nombre des femmes experts-comptables ne remontent que jusqu'au début des années 1990. Selon un des témoignages que nous avons pu recueilli, dans les années 1970-1975 il y avait environ 2% de femmes experts-comptables.

De plus, il ne faut pas oublier que jusqu'en 1965 les femmes avaient besoin de l'accord de leur mari pour exercer une profession et, même si cette interdiction était devenue formelle dans les années avant l'abrogation de cette loi, l'image de la femme comme personne capable de décider de son propre sort était sérieusement mise en question. Après les années 1980, les femmes ayant affirmé leur présence stable sur le marché du travail, des changements commencent à se faire sentir aussi dans la profession comptable. Pourtant, les femmes vont dépasser 15% du nombre des nouveaux inscrits à l'Ordre seulement en 1990, ce qui témoigne d'une certaine lenteur dans l'évolution du processus de féminisation<sup>52</sup>.

### 1.1.2 Le modèle professionnel anglo-saxon vs. le modèle professionnel français

Les principales différences entre le modèle professionnel comptable français et celui anglo-saxon résident d'un côté dans l'organisation de la pratique professionnelle et de l'autre dans l'implication de l'Etat dans la création et l'organisation de la profession.

Ainsi, la profession comptable anglo-saxonne se caractérise aussi par l'importance qu'a prise en son sein l'exercice professionnel sous la forme de *partnership*. Les comptables anglo-saxons ont fait évoluer l'importance de leurs cabinets en fonction de celle de leurs clients (Ramirez, 2003). Alors que les comptables libéraux français, par souci de mimétisme avec les pratiques des professions plus prestigieuses et parce que le marché français de l'expertise comptable et du commissariat aux comptes était plus étroit, en sont restés à un mode d'exercice essentiellement local et individuel.

Le modèle professionnel français est celui de l'individualisme et de la notabilité. L'ordre des experts-comptables et des comptables agréés s'est en effet constitué autour de l'image du praticien exerçant seul ou avec quelques associés (le nombre de collaborateurs par associé ayant d'ailleurs été limité par l'ordonnance de 1945) (Ramirez, 2003).

Les principaux catalyseurs de l'organisation de la profession comptable anglaise, notamment le développement des chemins de fer et des compagnies concessionnaires

---

<sup>52</sup> Voir en Annexe 1 la situation de la répartition hommes/femmes par années d'inscription (situation du mois d'octobre 2003). Ceci est une situation qui concerne seulement les professionnels en exercice à la date mentionnée.

de services publics ont manqué en France où l'Etat français surveille et contrôle lui-même la comptabilité des compagnies (Bocqueraz, 2000).

L'Etat a eu un rôle important à jouer dans l'organisation de la profession comptable française. La spécificité française de l'autorité politique centralisée a fait que le rôle de l'Etat dans l'organisation de la profession est plus important que dans les pays anglo-saxons où l'organisation de la profession comptable s'est faite indépendamment, au sein de la profession. En France, les diplômes d'expert comptable ne sont pas délivrés par la profession, mais par l'Etat.

L'importance de la relation entre l'Etat et la profession comptable souligne en fait les paradoxes d'un projet de mobilité collective qui, pour réussir, devait avoir comme point de mire des modèles professionnels plus avancés dans leur « fermeture sociale » et dans leur proximité aux pouvoirs publics mais dont le faible attrait pour des candidats fortement dotés en capital scolaire et/ou social a longtemps retardé la réalisation (Ramirez, 2003).

Le modèle anglo-saxon s'est cependant « exporté » en France avec le développement des grands cabinets anglo-saxons. Ainsi le modèle français, un modèle d'excellence professionnelle fondé sur l'individualisme et la notabilité, a été remplacé par un modèle orienté par la concentration en des structures collectives d'une quantité importante de capital humain, financier et de réputation (Ramirez, 2003).

## **1.2 Structure de la profession et gouvernance**

La profession comptable française s'est imposée comme légitime après l'introduction des examens d'accès et après la constitution de la profession comptable, la création en 1945<sup>53</sup> de l'Ordre des Experts-Comptables (OEC) et en 1967 de la Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes (CNCC).

Les deux facteurs importants de la légitimation de la profession ont été la création des diplômes, l'obligation de réussir un examen d'entrée et l'institution d'un code de déontologie obligatoire pour tous les membres de la profession (Bocqueraz, 2000).

La France a deux corps professionnels : l'Ordre des Experts-Comptables (OEC) qui est sous tutelle du ministère du Budget et la Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) qui est sous tutelle du ministère de la Justice. Comme mode

---

<sup>53</sup> La date exacte de constitution de la profession d'expert-comptable en France est 1942 sous le régime de Vichy (Degos, 2005).

d'organisation, l'OECC, est organisé en un Conseil Supérieur (CSOEC) et 23 conseils régionaux (CROEC). La profession de commissaires aux comptes est structurée et représentée par la CNCC et 33 compagnies régionales des commissaires aux comptes (CRCC).

Pour comparaison, aux Etats-Unis, il n'y a qu'une seule organisation professionnelle, les « *certified public accountants* » qui n'ont comme 'monopole légal' que la mission d'audit des comptes, la tenue des comptes pouvant être exercée librement par n'importe quelle personne ou entreprise. Le résultat est que même le terme de profession comptable couvre des champs différents. Par exemple, en Grande Bretagne, « *accounting profession* » et « *auditing profession* » sont des synonymes, mais en France la distinction entre l'expert-comptable et le commissaire aux comptes est historiquement établie. En France, sont exclus de la profession comptable libérale les comptables salariés travaillant dans le commerce, l'industrie ou dans le secteur public (Dejean & Saboly, 2006). Ce n'est pas le cas en Angleterre ou aux Etats-Unis où les comptables travaillant en libéral et ceux travaillant en entreprise sont membres des mêmes organisations professionnelles<sup>54</sup>, ce qui permet la constitution de réseaux qui lient les deux mondes (Ramirez, 2007). Par ailleurs, cette composition leur offre plus de visibilité et de pouvoir quand il s'agit des processus de normalisation internationaux.

La profession comptable libérale regroupe des professionnels qui exercent des activités proches, mais distinctes à savoir : l'expert-comptable et le commissaire aux comptes. L'audit et l'expertise comptable sont traités comme deux professions différentes, chacune spécialisée dans une mission dont elle détient le monopole. Ainsi la mission première d'un expert-comptable consiste à produire des états financiers selon des normes strictes garantissant la qualité de ses travaux. Ces documents fournissent des informations sur la situation et les résultats de l'activité des entreprises ou d'autres agents économiques. Le commissaire aux comptes se différencie de l'expert-comptable dans la mesure où il n'a pas pour fonction de produire un bilan ou des déclarations fiscales et sociales. Par contre, il les contrôle, comme il contrôle les documents juridiques et le fonctionnement de la société. Le commissaire aux comptes intervient dans certaines entreprises pour donner des assurances aux actionnaires, aux salariés et

---

<sup>54</sup> Cette différence dans le périmètre de définition des professions anglo-saxonnes et française rend difficile toute comparaison entre ces professions ou leurs pourcentages de féminisation.



aux tiers que les états financiers qui leur sont présentés, donnent une image fidèle de la situation financière et des performances de l'entreprise.

Approximativement 85% des experts-comptables sont aussi des commissaires aux comptes puisqu'une disposition de la loi de 1968 réformant l'ordonnance de 19 septembre 1945 relative à l'organisation de la profession d'expert-comptable permet à tout membre de cette profession d'être également inscrit sur les listes de la Compagnie.

### **1.3 Le marché professionnel comptable en France**

Le système de diplômes comptables a été réformé en 2006<sup>55</sup>. Le diplôme préparatoire aux études comptables et financières (DPECF), le diplôme d'études comptables et financières (DECF) et le diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF) ont été remplacés par le DCG (diplôme de comptabilité et de gestion, niveau licence) et le DSCG (diplôme supérieur de comptabilité et de gestion, niveau master). Un système d'équivalences a été mis au point afin de permettre plus de flexibilité et d'attirer des étudiants d'autres cursus, élargissant ainsi la base de recrutement.

Pour avoir le droit d'exercer en tant qu'expert-comptable, il faut, après obtention du DSCG, trouver un maître de stage et faire un stage de trois ans dans un cabinet. C'est ainsi que les jeunes stagiaires experts-comptables entament une longue initiation aux lois du marché. Cette étape constitue une véritable épreuve qui commence lors de la recherche du stage de trois ans obligatoire avant de pouvoir passer le diplôme d'expert-comptable (DEC) qui, après inscription à l'Ordre, donne le droit d'exercer en tant qu'expert-comptable.

Il y a deux voies principales pour atteindre l'objectif du DEC<sup>56</sup> :

La première voie passe par l'université et par l'obtention d'un diplôme après une formation de deux ans (BTS/DUT) ou un master en Comptabilité Contrôle Audit (master CCA). L'accès au DSCG (Diplôme supérieure de comptabilité et gestion) est permis pour tous ceux qui ont réussi le DCG (Diplôme de comptabilité et gestion) et pour tous ceux qui ont un diplôme de master ou le DCG de l'Institut National des

---

<sup>55</sup> Pour une histoire des diplômes d'expertise comptable se référer à l'Annexe 1.

<sup>56</sup> Les voies pour accéder au Diplôme d'expertise comptable (DEC) sont présentées également en Annexe 1.

Techniques Economiques et Comptables (INTEC). Certains diplômés donnent des dispenses d'épreuves du DSCG.

La seconde voie passe par les Grandes Ecoles et qui après obtention du diplôme donne accès aux examens du DSCG<sup>57</sup>.

Cette période de formation doit avoir lieu dans un cabinet où le stagiaire doit être formé en expertise comptable mais aussi en audit s'il souhaite pouvoir s'inscrire à la Compagnie des commissaires aux comptes, ce qui restreint le nombre des cabinets pouvant recevoir des stagiaires. De plus, trouver un maître de stage n'est pas nécessairement une tâche facile et trouver un maître de stage femme l'est encore moins, surtout en province où la population d'experts-comptables tend à être plus masculinisée.

Il y a aussi de grandes disparités entre les petits cabinets de province et les grands cabinets parisiens en termes de processus de formation des stagiaires ou de rémunération. Lors du processus de recrutement, les diplômés acquis s'avèrent très importants car si les diplômés des grandes écoles sont reçus « les bras ouverts » par les *Big 4* et les grands cabinets, les diplômés des écoles moins prestigieuses, en revanche, peinent beaucoup avant de trouver un cabinet qui les accepte comme stagiaires<sup>58</sup>.

L'Ordre des experts-comptables recense à ce jour 12 300 cabinets. Cette population se répartit en 2 700 cabinets sans salarié, 9 600 cabinets qui emploient entre 1 et 50 salariés et 130 cabinets qui emploient plus de 50 salariés<sup>59</sup>. La grande majorité des cabinets en France sont donc de petite taille, ce type d'organisation étant souvent préféré en raison de la flexibilité et des coûts réduits. Pourtant, l'étude du marché comptable montre une tendance vers la fusion des cabinets.

Les missions à dominante comptable (tenue, surveillance et tenue partielle, surveillance sans tenue) représentent 71,8 % du chiffre d'affaires des cabinets toutes catégories confondues. Elles ont, cependant la plus forte proportion dans les cabinets de trois à cinq salariés (76%). Ce sont, également, les cabinets situés dans les plus petites

---

<sup>57</sup> Il y a deux chemins à suivre pour ceux qui veulent être des commissaires aux comptes (CAC) en France :

- la première – après avoir suivi des études universitaires et 3 années de pratique en tant que CAC, le candidat passe un certificat d'aptitudes qui lui donne le droit d'exercer en tant que CAC ;
- la deuxième – donne l'opportunité de devenir membre des deux organismes, OEC et CNCC. Après l'obtention du diplôme d'études supérieures comptables et financières (DSCG), suivi de 3 années de pratique dans une société d'audit et après avoir obtenu le diplôme d'expertise comptable, le candidat devient membre de l'OEC et peut demander à être inscrit à la CNCC.

<sup>58</sup> Selon les témoignages recueillies sur le forum Comptaonline.

<sup>59</sup> Source : La lettre des experts-comptables (OEC, 2008).

agglomérations qui réalisent la proportion la plus forte (75,3 %) alors qu'en région parisienne, la part de ces activités descend à 68,2 % (OEC, 2008).

Les cabinets de 20 à 50 salariés réalisent en moyenne 11,5 % de leur chiffre en commissariat, suivis de près par les cabinets de un à deux salariés. Ce sont les cabinets de 3 à 5 personnes qui ont la part la plus faible avec 5,5 %. Parallèlement, les cabinets franciliens ont la proportion la plus forte, avec plus de 11 % (OEC, 2008).

A partir des années 1970 il y a un remplacement du modèle de la profession française basé sur la pratique individuelle par le modèle des grands cabinets multinationaux. Ce modèle devient alors le modèle dominant et impose une réorganisation de l'arène professionnelle (Ramirez, 2007, p. 56).

La domination du modèle des Big cabinets a réordonné le champ de la profession comptable française autour de la notion de dimension. « Big » est devenu ainsi un synonyme du « global » et « petit » pour « local » (Ramirez, 2007, p. 67).

Critères de classification	Petits cabinets	Cabinets de taille moyenne	Cabinets de grande taille
Nb. d'associés	1-2	De 3 à 20	Plus de 20
Clientèle	Clientèle de proximité	Clientèle régionale	Clientèle de grandes dimensions
Formation du personnel	formation technique dominante	Formation technique, mais aussi EC stagiaires, master CCA	Essentiellement grandes écoles (commerce, ingénieurs...), master CCA
Missions et méthodes de travail	Tenue comptable, paye, un peu de révision et de conseil de proximité, voire de l'audit  Méthode souvent peu automatisée  Segmentation minimale des tâches	Il y a souvent deux pôles: expertise et audit  Moindre segmentation des tâches que dans un grand cabinet	Structure complexe, plusieurs pôles : audit, expertise, conseil, banque et assurance, etc.  Outils et processus très pointus  Forte spécialisation et segmentation des tâches
Organisation et <i>business model</i>	Formation minimale du personnel  Hiérarchie presque inexistante	Structure assez complexe  Echelle hiérarchique moins développée que dans un <i>Big</i>	Accent sur la formation interne du personnel  Structure très hiérarchisée
Existence des aménagements du travail	Quasi-absence des aménagements ou au contraire, flexibilité totale	Existence des aménagements sur le modèle des grands cabinets	Grande diversité d'aménagements du travail

Tableau 3. Classification des cabinets comptables en France<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Je remercie le cabinet de recrutement VSC, qui a bien voulu partager avec moi ses connaissances du marché comptable français, connaissances qui ont constitué le point de départ de la présente classification.

*Les petits cabinets*, sont généralement des cabinets individuels ou de moins de trois associés. Ils ont généralement une clientèle de proximité constituée pour la plupart des TPE et des artisans.

Le personnel de ces cabinets est composé plutôt des personnes ayant déjà une formation technique, majoritairement des personnes avec un BTS/DUT ou DCG et éventuellement un ou deux experts-comptables stagiaires. Ainsi les coûts de formation du personnel sont réduits.

Les missions sont assez basiques et routinières : de la tenue comptable, de la paye, un peu de révision, et des missions d'audit si l'un des associés est aussi commissaire aux comptes. Dans ces cabinets, généralement seuls les associés sont diplômés experts-comptables et ils supervisent tous les travaux et portent la responsabilité entière d'un dossier. En ce qui concerne les méthodes de travail, parfois ces cabinets utilisent des méthodes un peu à l'ancienne et généralement il y a une spécialisation minime du personnel.

*Les cabinets de taille moyenne* ont généralement entre trois et vingt associées. Ils attirent des clients comme les PME régionales, parfois des sociétés de dimension nationale qui ont des filiales dans la région et assez peu d'artisans et de TPE.

Le personnel est souvent formé en proportion de moins de 50% des possesseurs de BTS et de DCG et, pour le reste, d'experts-comptables stagiaires ou de diplômés de master CCA.

L'activité est généralement organisée en deux pôles : le pôle comptabilité, qui fait assez peu de saisie des données, un peu de tenue, de la révision, du conseil, du social et de la paye de façon développée ; et le pôle audit qui s'occupe de l'audit légal, des missions spéciales et d'audit contractuel (fusions, transformations, apport).

Ces cabinets ont une structure plus complexe que les cabinets de petite taille, les procédures sont plus informatisées et on peut parler d'une certaine souplesse et polyvalence. Ces cabinets sont recherchés par les stagiaires car ils offrent la possibilité de faire de l'expertise et de l'audit, ce qui n'est pas souvent possible dans les petits cabinets. Ces cabinets ont par ailleurs une moindre segmentation des tâches et une échelle hiérarchique moins développée que dans un *Big*.

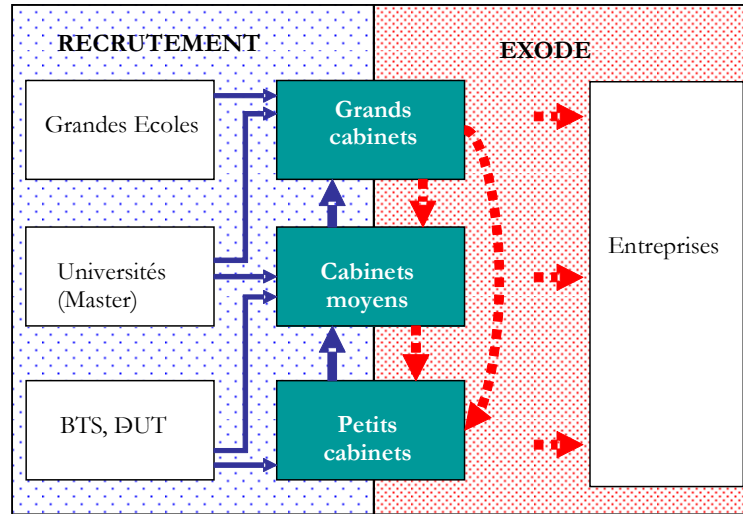
Les cabinets de grande taille sont les plus grands cabinets français, y compris les grands cabinets anglo-saxons, les *Big 4* : Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young et KPMG.

La clientèle de ces cabinets est constituée généralement d'entreprises de grandes dimensions, nationales et internationales.

Ces cabinets recrutent leurs salariés parmi les diplômés des grandes écoles de commerce, d'ingénieurs et les diplômés de master CCA. La formation comptable n'est pas considérée comme importante, car ces cabinets investissent beaucoup dans la formation technique de leur personnel. Ils ont une structure complexe, avec plusieurs pôles : audit, expertise, conseil fiscal, droit, etc.

Les outils et les processus utilisés sont très pointus et la spécialisation des tâches est importante. La structure des cabinets est très hiérarchisée. Par exemple, dans un *Big*, la hiérarchie peut comporter les six niveaux suivants : assistant débutant, assistant expérimenté, chef de mission, manager, senior manager et au plus haut niveau, la position d'associé.

A partir des années 1970 la plupart des mandats de commissariat des sociétés du CAC 40 font partie des portefeuilles des *Big* et ainsi les cabinets autochtones sont réduits soit à rechercher l'hypermécialisation, soit à intervenir en généralistes auprès d'entreprises plus petites, soit à intervenir marginalement, aux côtés des *Big*, sur des missions comme le co-commissariat aux comptes (Ramirez, 2003).



**Figure 1.** Le marché comptable en France avec un accent sur l'exode des femmes

Le cadre à gauche représente le recrutement, c'est-à-dire l'offre primaire des diplômés qui entrent dans le circuit comptable et le recrutement au niveau expérimenté qui a lieu entre les cabinets comptables, spécialement dans des périodes de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Le cadre à droite représente l'exode des professionnels des grands cabinets vers des entreprises et des cabinets comptables plus petits. Après une étape de formation et d'évolution dans les plus grands cabinets, certains décident de se mettre à leur propre compte (entrepreneuriat). Ce mouvement est représenté par une flèche menant des grands/moyens cabinets vers les petits cabinets.

#### 1.4 Le modèle professionnel des *Big 4*

La plupart des recherches sur le thème du genre dans les métiers de la comptabilité ont été réalisées dans les *Big 4*. En effet, ces grands cabinets constituent un terrain particulièrement approprié à l'analyse des processus et des pratiques expliquant la rareté des femmes dans les positions élevées en cabinets. En dépit de la difficulté d'accès aux informations (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Dambrin & Lambert, 2008), ces cabinets présentent certaines caractéristiques qui les rendent intéressants pour les chercheurs. Ils ont en effet des processus et des pratiques standardisés, une structure hiérarchique lisible et des carrières types basées sur le modèle *up or out*. Ils représentent des lieux où les pratiques comptables « émergent, deviennent standardisées et régulées » et où « les

identités professionnelles sont négociées, formées et transformées » (Cooper & Robson, 2006)<sup>61</sup>.

Les recherches ont signalé depuis longtemps la rareté des femmes dans les positions élevées dans les *Big* (Loft, 1992 ; Roberts & Coutts, 1992), ainsi que la rotation plus importante des femmes (Browne, 2005 ; Lehman, 1992 ; Pillsbury *et al.*, 1989). L'enquête du journal *Accountancy* (datant de 2006) sur les Top 60 cabinets de comptabilité en Grande Bretagne signale que les femmes associées restent très minoritaires dans les 60 plus grands cabinets : elles ne représentent qu'un peu plus de 10% des 4 914 associés, soit 0,25 % de plus que l'année précédente. Parmi les *Big 4*, en Grande Bretagne, la proportion passe à 12 %. Ernst & Young enregistre le meilleur taux (16,8%), et PricewaterhouseCoopers le plus bas (8,6 %). Si on compare cette situation avec la situation de *Big 4* France on ne peut que se réjouir, car le taux de féminisation des associés varie de 10 à 18% conformément aux données de 2009<sup>62</sup>.

Le modèle organisationnel des *Big* est devenu le modèle de référence pour l'ensemble de la profession française (Ramirez, 2007). Les pratiques des *Big* ont été érigées en modèle, comme en témoignent des phénomènes tels que le développement des réseaux de cabinets depuis le milieu des années 1980, réseaux qui tentent de reproduire autour de modes d'organisation variables la mise en commun de moyens de formation et de processus d'assurance qualité qui sont la marque de fabrique des *Big* (Ramirez, 2003).

Les *Big* se sont développés à partir du modèle professionnel anglo-saxon alliant professionnalisme et caractère commercial. C'est avec leur installation en tant que *leaders* du marché comptable international qu'on peut comprendre le passage de la comptabilité comme 'service social' à la comptabilité 'commercialisée' dont parlait Hanlon (1994). Cette mutation a des implications pour la comptabilité parce que l'accent sera mis sur le fait de faire le travail le plus vite possible et faire le mieux pour satisfaire les clients (Hanlon, 1994)<sup>63</sup>.

Les *Big* sont des cabinets « véritablement multinationaux » car ils « proposent quel que soit le pays dans lequel ils sont implantés, la même culture professionnelle fondée sur la

---

<sup>61</sup> These are important sites where accounting practices emerge, become standardized and regulated, where accounting rules and standards are translated into practice, and where professional identities are mediated, formed and transformed (Cooper & Robson, 2006).

<sup>62</sup> Informations recueillies sur les sites web de *Big 4* France.

<sup>63</sup> Hanlon suggests that the process entails a shift from a 'social service' evaluation mechanism to a 'commercialised' mechanism. This shift has implications for accounting as emphasis will be upon getting the work done as soon as possible by accountants and trying one's best to please clients (Hanlon, 1994).

mise au point des méthodes de recrutement et de travail qui leur sont propres et qui sont en même temps adaptées aux caractéristiques (multinationales elles aussi) de l'essentiel de leur clientèle » (Ramirez, 2003).

Les *Big* proposent un modèle professionnel intégré. Ce modèle est caractérisé en France par un recrutement prioritairement dans les grandes écoles, des procédures d'expertise et d'audit normalisées, soumises à un contrôle rigoureux de la qualité, et un investissement important dans le développement du savoir et de la doctrine comptable (Ramirez, 2003). C'est ainsi que ces cabinets détiennent des quantités importantes

de capital économique (la « taille » des *Big 4*), culturel (le potentiel de recrutement des *Big*, leurs méthodes de formation aux techniques comptables les plus sophistiquées) et social (le réseau dont disposent les *Big 4*, qui embrasse le monde de la grande entreprise et celui des pouvoirs publics) ainsi que du capital symbolique qui en résulte (la crédibilité mondiale de la signature des *Big*, produit d'une accumulation sur une période historique longue des autres types de capital précités) (Ramirez, 2003).

Le grand succès des *Big* est d'avoir réussi à adapter le modèle professionnel anglo-saxon dans le contexte français.

En acceptant certains artifices juridiques (comme l'inscription de leurs activités d'audit sous un nom français), ils peuvent pratiquer la multidisciplinarité et proposer aux entreprises un service intégré qui porte chaque fois moins la comptabilité comme référence (alors que celle-ci reste au cœur de la définition du comptable français « de base »). En contournant le système de « production des producteurs » de la profession française et en recrutant dans le vivier des grandes écoles, les *Big* sont parvenus à pénétrer au plus profond les réseaux d'influence qui structurent les milieux d'affaires. Organisation en *partnership*, multidisciplinarité et correspondance entre le monde des libéraux et celui des salariés autour d'une même identité « professionnelle », sont bien les caractéristiques de base du modèle anglo-saxon qui [...] en ont assuré le succès (Ramirez, 2003).

Désormais, le paysage comptable français est organisé par « marchés » (organisation renvoyant au type de services et/ou à la nature des clients). Il existe une correspondance entre la taille des cabinets, leur réputation et la taille de leurs clients qui structure les rapports entre les acteurs collectifs du champ.



## 2 Le statut actuel des femmes dans la profession comptable libérale française et les enjeux de la féminisation

La féminisation de la profession d'expert-comptable s'accélère à partir des années 1990, quand de 9% (Porcel, Thomas & Vildy, 1990) elle passe à 12% en 1994 (Hantrais, 1995) pour atteindre ensuite 18% à la fin de l'année 2007 (CSOEC, 2008).

Mais la profession comptable n'est pas unique dans son genre. Les professions ont été traditionnellement dominées par les hommes ; elles offrent un statut et une rémunération hauts ainsi que des opportunités de promotion qui ne sont pas généralement associées avec le travail des femmes (Roberts & Coutts, 1992). Ce qui constitue une spécificité de la profession comptable par rapport à d'autres professions libérales françaises est le retard enregistré par le processus de féminisation. Même par rapport à la profession d'architecte qui est traditionnellement perçue comme une des plus masculinisées, une véritable « *White Gentleman's Profession* », la profession comptable ne fait pas mieux en termes de féminisation.

Pour comparaison, voir ci-après le tableau présentant les taux de féminisations de la profession d'experts-comptables, d'avocats et d'architectes : la profession d'experts-comptables est la moins féminisée aussi bien en 1990 qu'en 2009.

	1990	2005	2009
<b>Experts-comptables</b>	9	16,3	18
<b>Avocats</b>	39,5	47,3	50,5
<b>Architectes</b>	11,7	17,6	22

**Tableau 4.** Taux de féminisation des professions<sup>64</sup>

Le rythme de féminisation de la profession comptable est par ailleurs plus lent comparé à des professions avec un taux similaire de féminisation comme l'est la profession d'architecte. Ainsi, le nombre des femmes architectes a augmenté de 25% entre 2005 et 2009 alors que, pendant la même période, le nombre des femmes experts-comptables a enregistré seulement une augmentation de 10%.

---

<sup>64</sup> Sources : CNBF, 2002, 2010 ; site Ordre des architectes, données du CSOEC 2005, 2009.

Cette partie essaie de retracer les trajectoires professionnelles des femmes en mettant en évidence un accès difficile à la profession et une déperdition importante pendant le cursus et surtout après l'obtention du DEC (2.1). Les points suivants feront l'état de la répartition des professionnels par région et par tranche d'âge (2.2) et des modalités d'exercice de la profession et de leurs implications (2.3). Je clôturerai ce chapitre sur la profession comptable française en présentant les initiatives au niveau institutionnel et organisationnel concernant l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (2.4).

## **2.1 Un accès à la profession plus difficile pour les femmes**

La contribution de Weber à la sociologie des professions a comme point de départ la notion de conflit – comme catalyseur du changement - entre les classes sociales, mais aussi entre les groupes luttant pour s'assurer le monopole sur une activité. Ainsi, les professions justifient le besoin d'éducation et de formation, mais en réalité celles-ci sont utilisées comme des dispositifs pour restreindre l'accès à certaines professions. Un problème d'exclusion versus contrôle du marché résulte de ce processus de clôture. Witz (1990) critique le concept de clôture car il ne prend pas en compte la dimension de genre. Ainsi, les stratégies d'exclusion qui affectent les femmes sont plus complexes que celles qui affectent les hommes. Elles ne sont pas seulement basées sur l'obtention des qualifications, mais aussi sur des valeurs patriarcales qui mettent en avant le rôle principal des femmes comme « épouses » et « mères » et non comme « travailleuses » (Roberts & Coutts, 1992).

### **2.1.1 Déperdition des femmes pendant le cursus**

En vingt ans, la proportion des femmes parmi les stagiaires, a progressivement augmenté pour atteindre aujourd'hui 44%. Ce phénomène est le reflet de la forte féminisation des cursus donnant accès au DSCG.

En France, après une période de stage de trois ans, le stagiaire expert-comptable doit réussir deux épreuves écrites et présenter un mémoire d'environ cent pages sur une question pertinente pour la profession. Un stagiaire peut souvent mettre cinq ou six ans avant d'accomplir toutes les demandes et d'obtenir son diplôme d'expertise comptable.

L'âge moyen pour commencer le stage en France est assez rarement de moins de 26 ans, en comparaison avec la Grande Bretagne où l'âge moyen est de 21-22 ans et où 70% des stagiaires obtiennent le diplôme d'expert-comptable avant 26 ans (Hantrais, 1995). Cette analyse est d'autant plus pertinente si l'on rapproche l'âge moyen d'obtention du diplôme d'expertise comptable (autour de 30 ans, selon les témoignages<sup>65</sup>) de l'âge moyen du premier enfant pour les femmes (29 ans<sup>66</sup>). Demanderait-on implicitement aux femmes de faire un choix entre vie de famille et diplôme ?

Si les deux épreuves écrites sont considérées comme ayant une difficulté moyenne, le mémoire est considéré une épreuve assez difficile à cause de l'investissement temporel demandé. Ainsi, certains gérants de cabinets nous ont fait part du fait qu'ils ont des demandes de la part des stagiaires pour les licencier afin d'avoir le temps de finir leur mémoire tout en touchant l'allocation de chômage. Souvent, à cause de ce mémoire, beaucoup de femmes qui sont devenues entre temps mères « restent éternellement des mémorialistes<sup>67</sup> » (Focus group).

Le parallèle avec le diplôme d'avocat permet de mieux comprendre les enjeux liés à l'âge : pour les avocats, tout se joue à l'examen d'entrée au Centre régional de formation professionnelle des barreaux (CRFP)<sup>68</sup>, soit environ 5 ans plus tôt que pour le DEC. Une autre explication pourrait résider dans l'importance attachée au caractère libéral et à l'utilisation massive, dans la profession d'avocat, du contrat de collaborateur libéral, qui permet un démarrage en douceur d'une activité indépendante sans prise de risque financier.

Comme révélé par les entretiens, les cabinets (généralement les moyens et les petits) mettent des obstacles aux jeunes qui veulent devenir experts-comptables. Il semble en effet que l'obtention du diplôme par les jeunes peut bouleverser la hiérarchie d'un cabinet parce que des anciens employés, de niveau hiérarchique plus élevé, n'ont parfois pas encore obtenu leur diplôme. De plus, ces nouveaux diplômés peuvent exercer des pressions pour obtenir des augmentations de salaire.

---

<sup>65</sup> Pour comparaison, l'âge moyen à l'entrée dans la profession d'avocat en France est de 27,7 ans pour les hommes et de 27,1 ans pour les femmes (Observatoire du CNB, 2009).

<sup>66</sup> Source : INSEE (2002).

<sup>67</sup> Un(e) mémorialiste est un(e) stagiaire expert-comptable qui a obtenu l'attestation de fin de stage et l'agrément du mémoire, mais n'a pas encore présenté le mémoire et qui ne peut donc pas encore être diplômé(e).

<sup>68</sup> Le certificat d'aptitude à la profession d'avocat (CAPA) donnant le droit d'inscription au barreau s'obtient après 18 mois de formation théorique et pratique, puis un examen de sortie organisé à la fin de la formation.

Je pense que c'était parce qu'il y avait pas mal des managers qui n'étaient pas diplômés, donc ils ne voulaient qu'on passe au dessus d'eux et qu'il y ait peut-être des problèmes d'écart de salaire. (Femme, stagiaire expert-comptable)

Il semble aussi que les femmes stagiaires sont plus affectées que les hommes par cette pratique, qui trouve un allié et une justification dans les visions stéréotypées sur les rôles de femmes. Et ces rôles semblent plus compatibles avec la jeune femme comme mère que la jeune femme comme expert-comptable.

J'ai travaillé pendant deux ans [...] dans un cabinet français d'une centaine de collaborateurs dans lequel ils ont tout fait pour m'empêcher de devenir expert-comptable : impossible de suivre les journées de formation obligatoires car on me programmait une mission en province à ce moment là et on me disait également que j'étais trop jeune, que je voudrais avoir des enfants. (Femme, stagiaire expert-comptable)

Les *Big* sont, selon nos recherches, moins concernés par cette pratique. Ils ont des hiérarchies formalisées et les critères d'avancement et d'indexation des salaires ne sont pas principalement basés sur l'obtention du diplôme d'expertise<sup>69</sup>.

### 2.1.2 Des écarts de salaire persistants entre femmes et hommes

L'enquête réalisée par l'AE Intec<sup>70</sup> (2007) montre l'existence d'écarts entre la rémunération des femmes et des hommes dans la profession comptable. Ce décrochage semble s'amplifier au fur et à mesure de l'avancement de la carrière.

Dans ce qui suit, je présente un tableau avec les salaires des stagiaires experts-comptables.

---

<sup>69</sup> A la différence des observations de Anderson-Gough *et al.* (2005), les *Big 4* en France ne conditionnent pas la poursuite du contrat de travail avec le stagiaire par la réussite aux examens d'expertise. Souvent, le stage d'expertise ne démarre que deux ou trois ans, voire davantage après que la personne, généralement issue d'une école de commerce et ayant une formation assez généraliste, intègre le cabinet.

<sup>70</sup> L'enquête a été réalisée sur les salaires dans la profession comptable en 2006, en partenariat avec l'Intec (Institut National des Techniques Economiques et Comptables) et les syndicats professionnels : IFEC (Institut Français des Experts Comptables) et ECF (Experts-Comptables de France).

Catégorie	Ancienneté	Région parisienne			Province		
		H	F	écart	H	F	écart
				(F-H)/H			(F-H)/H
Stagiaire (1ère année)	5	28,000	32,000	14%	24,000	25,000	4%
Stagiaire (2ème année)	6	36,000	30,000	-17%	32,000	27,000	-16%
Stagiaire (3ème année)	6	42,000	38,000	-10%	29,000	26,000	-10%

**Tableau 5.** Salaires des stagiaires experts-comptables<sup>71</sup>

Sur la base des ces données, on peut tout d’abord noter l’écart significatif de salaires qui existe entre la région parisienne et la province. Ensuite, les différences de salaire entre hommes et femmes correspondent à la situation enregistrée dans d’autres professions (Lapeyre, 2006, p. 88) et chez les femmes cadres (APEC, 2010). Ainsi, cette dernière étude, trouve qu’en moyenne, le salaire des hommes cadres est supérieur de 22 % à celui des femmes cadres. Cet écart est expliqué en partie par les caractéristiques individuelles, de poste et d’entreprise qui diffèrent entre hommes et femmes. Même en neutralisant ces effets de structure, il subsiste encore un écart de 7 %. En conséquence, cette statistique sur les salaires des stagiaires experts-comptables doit s’analyser au cas par cas, en tenant compte des éventuels autres avantages accordés par les cabinets qui n’apparaissent pas dans les statistiques<sup>72</sup>. Pourtant, ces écarts peuvent surprendre à l’heure de la *Loi de mars 2006 relative à l’égalité salariale entre les femmes et les hommes*.

### 2.1.3 De l’obtention du DEC à l’inscription à l’Ordre : ce *no man’s land* des diplômés d’expertise comptable

Selon les données du CSOEC (2008), 44% des stagiaires sont des femmes, mais elles ont représenté en 2008 38% (la moyenne sur les douze dernières années est d’environ 34%) des diplômés<sup>73</sup> et seulement 30% des nouvelles inscriptions à l’Ordre (la moyenne sur les douze dernières années est d’environ 25%). Ces écarts sont dus, pour partie, au phénomène de féminisation qui se fait sentir de manière progressive.

<sup>71</sup> Source : Etude AE Intec (2007).

<sup>72</sup> Cette étude ne prend en compte que les personnes travaillant à temps plein.

<sup>73</sup> Pour comparaison, le nombre des femmes diplômées de *l’Institut of Chartered Accountants in England and Wales* (ICAEW) a atteint 45% en 2007 (ICAEW, 2008).

Comparée à d'autres professions libérales, il semble que la profession ait un certain retard :

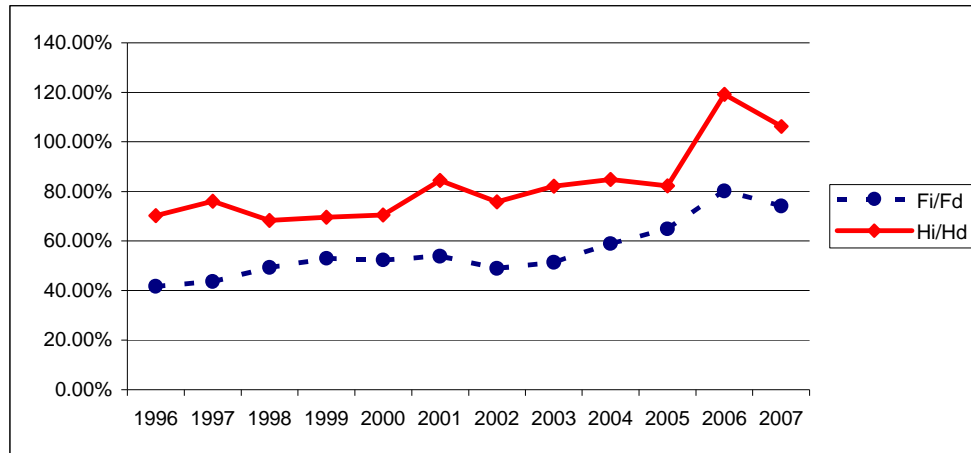
- 50% des avocats actuellement inscrits au Barreau sont des femmes (contre 19% pour les experts-comptables) et elles représentent 61% des nouvelles inscriptions<sup>74</sup> (contre 30% pour les experts-comptables).

Année	Femmes diplômées (Fd)		Femmes inscrites (Fi)		Fi/Fd
	nombre	%	nombre	%	%
1996	269	34.27	112	21.50	<b>41.64</b>
1997	236	32.51	103	21.64	<b>43.64</b>
1998	235	29.86	116	23.53	<b>49.36</b>
1999	236	28.96	125	23.67	<b>52.97</b>
2000	275	31.68	144	25.62	<b>52.36</b>
2001	247	31.63	133	22.77	<b>53.85</b>
2002	347	33.89	170	24.89	<b>48.99</b>
2003	348	36.67	179	26.60	<b>51.44</b>
2004	317	34.05	187	26.41	<b>58.99</b>
2005	325	34.32	211	29.18	<b>64.92</b>
2006	273	36.84	219	28.19	<b>80.22</b>
2007	309	38.43	229	30.33	<b>74.11</b>
<b>Total</b>	3,417	33.59	1,928	25.77	<b>56.04</b>

**Tableau 6.** Comparaison entre le pourcentage des femmes diplômées et le pourcentage des femmes inscrites à l'Ordre

Entre 1996 et 2007, 3417 femmes et 6741 hommes ont obtenu le DEC, mais les inscriptions à l'Ordre ont été de 1928 femmes et de 5555 hommes, d'où résulte qu'en moyenne, 56% des diplômées et 83% des diplômés se sont inscrits à l'Ordre ces douze dernières années. *Cela signifie que si les femmes ont représenté un tiers des diplômés, elles n'ont constitué qu'un quart des nouveaux inscrits à l'Ordre* (voir tableau 6 ci-dessus).

<sup>74</sup> Source : Observatoire du CNB (2008).



**Graphique 1.** Comparaison entre le pourcentage des femmes diplômées qui s'inscrivent à l'Ordre (Fi/Fd) et le pourcentage des hommes diplômés qui s'inscrivent à l'Ordre (Hi/Hd)<sup>75</sup>

Ce graphique nous montre une évolution d'environ 30% entre 2003 et 2007 en ce qui concerne la proportion de femmes diplômées qui s'inscrivent à l'Ordre. Pourtant, l'écart entre les femmes diplômées qui s'inscrivent à l'Ordre et les hommes diplômés qui s'inscrivent à l'Ordre reste d'environ 20%, ce qui démontre l'existence d'inhibiteurs de l'inscription des femmes à l'Ordre indiquant une déperdition.

Les diplômés qui ne s'inscrivent pas à l'Ordre ne sont pris dans des statistiques nulle part. Ils continuent à travailler dans des cabinets sans être inscrits à l'Ordre ou ils partent dans des entreprises ou dans le secteur public ce qui fait qu'ils n'apparaîtront pas parmi les membres de la profession d'expert-comptable. Ainsi, se crée un « *no man's land* » des diplômés d'expertise comptable dont on ne connaît pas exactement le nombre. De toute évidence, cette population est fortement féminisée car ce sont les femmes qui s'inscrivent en moindre nombre à l'Ordre après l'obtention du DEC.

L'explication d'un tel comportement semble être, selon les dires des personnes que j'ai interviewées, le fait que les cabinets essaient de limiter le nombre des personnes inscrites à l'Ordre seulement aux membres avec droit de signature, c'est-à-dire généralement les associés des petits et moyens cabinets et les associés et les seniors managers dans les plus grosses structures. Parmi ces catégories, les femmes

<sup>75</sup> Le pourcentage des hommes diplômés qui s'inscrivent à l'Ordre (Hi/Hd) a dépassé 100% en 2006 à cause du décalage entre l'obtention du diplôme et la date d'inscription effective à l'Ordre.

représentent encore une minorité. Les cabinets se comportent de cette façon pour diminuer les frais assez élevés supposés par l'inscription à l'Ordre et par les contributions afférentes. Ces facteurs d'ordre économique semblent avoir un impact négatif sur l'inscription de jeunes et surtout de jeunes femmes à l'Ordre. De toute évidence, il semble que ce comportement n'est pas caractéristique des gros cabinets qui ont des ressources financières importantes et attachent beaucoup d'importance à la formation de leur personnel (Ramirez, 2003).

## **2.2 Accès récent et concentré en région parisienne**

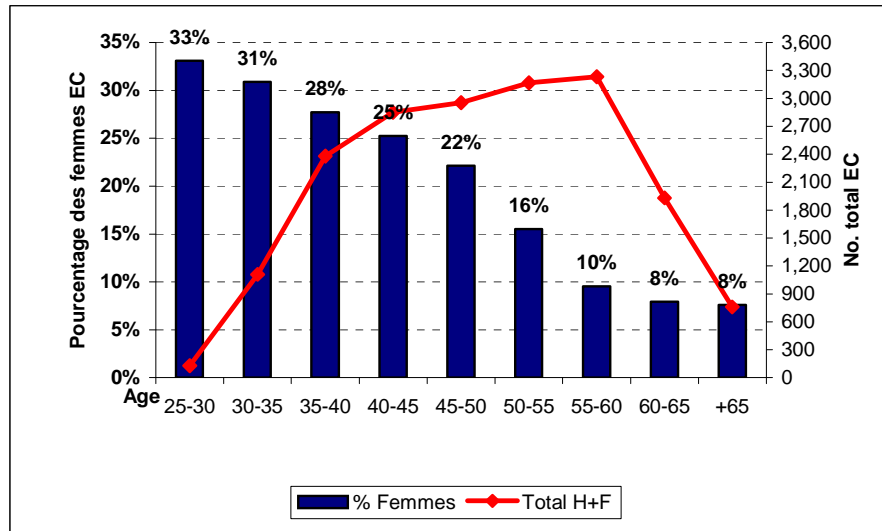
Si le taux actuel de la féminisation de la profession comptable est de 18%, on peut noter de fortes disparités selon les régions, le plus grand taux étant enregistré en Ile-de-France, 29,72%, suivi avec une grande différence par Rhône-Alpes avec 10,19% et par Provence-Alpes-Côte d'Azur avec 10,14%. Le taux le plus bas est enregistré dans les provinces outre-mer où les femmes professionnelles comptables représentent moins de 1% du total<sup>76</sup>.

La profession comptable est confrontée à un processus de vieillissement accéléré. La moitié des experts-comptables en exercice ont aujourd'hui plus de 50 ans (CSOEC, 2010), en comparaison avec approximativement 43% en 2001. On retrouve le plus grand taux de femmes parmi les experts-comptables âgés de 25 à 30 ans (33%), témoignant de l'entrée des femmes dans la profession en plus grand nombre ces dernières années, et le plus bas taux parmi les experts-comptables âgés de plus de 60 ans (8%).

---

<sup>76</sup> Evolution de la profession – Répartition Régionale des Professionnels en activité, chiffres au 16/01/2008 (Source : CSOEC, 2008)





Graphique 2. Répartition des professionnelles par tranche d'âge (2008)

Par comparaison, la profession d'avocat est plus jeune avec seulement 22,7% des avocats en exercice âgés de plus de 50 ans (Observatoire du CNB, 2008). Ceci est expliqué par « la poussée démographique amorcée à la fin des années 1980, accentuée par l'entrée dans la profession de nombreuses femmes à la fin des années 1990 » (Observatoire du CNB, 2007).

### 2.3 Modalités d'exercice de la profession : déclin de l'exercice en indépendant

Le salariat concerne 17 % des experts-comptables<sup>77</sup>, dont environ la moitié exercent à Paris et en Ile-de-France. En comparaison, ce mode d'exercice est beaucoup moins répandu chez les avocats. Ainsi seulement 9% des avocates et 7% des avocats étaient salariés en 2004<sup>78</sup>.

Les statistiques des douze dernières années (1996-2007) du CSOEC montrent un déclin des inscriptions des experts-comptables indépendants de 456 personnes en 1996 à 388 en 2007 et parallèlement une croissance importante des inscriptions des experts-

<sup>77</sup> Source : le Rapport Annuel 2007 du CSOEC, publié le 22 avril 2008.

<sup>78</sup> Source : Observatoire du Conseil National des Barreaux (CNB), 2005.

comptables salariés de 65 en 1996, à 367 en 2007. Cette évolution qui est aussi détectable dans d'autres professions libérales (Lapeyre, 2006, p. 63) montre une préférence croissante pour le salariat, une forme d'exercice qui offre une stabilité des revenus ; ainsi, l'« idéal de l'expert », qui agit de manière autonome, semble être en déclin.

Les inscriptions des femmes à l'Ordre ont augmenté pour les deux modalités d'exercice dans la période analysée, de 21% à 30% pour les libérales et de 23% à 31% pour les salariées. Au niveau de l'année 2007, le nombre des femmes inscrites comme expert-comptable indépendant a dépassé celui des femmes inscrites comme expert-comptable salarié. Cette évolution peut être interprétée dans le cas des femmes comme un dernier recours ou moyen de passer outre le plafond de verre (Lapeyre, 2006, p. 63 ; Laufer, 2004). La situation chez les hommes montre que la fraction des hommes qui optent pour l'exercice libéral diminue, pour faire place à la croissance du nombre d'experts-comptables salariés. Ceci pourrait être expliqué par l'appétit accru des hommes pour la sécurité de l'emploi et des revenus. Le modèle basé sur le rôle de l'homme comme pourvoyeur principal de ressources semble ainsi rester la règle.

Les études anglo-saxonnes sur les femmes dans la profession libérale se concentrent presque exclusivement sur les salariées exerçant dans des *Big* et négligent les femmes exerçant en indépendant. L'originalité de la présente recherche réside dans le fait d'avoir aussi étudié cette population. Une étude plus détaillée, basée sur les entretiens déjà recueillis, leur sera dédiée après la thèse.

## **2.4 Les initiatives concernant les femmes et l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle**

Les initiatives concernant les femmes et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle peuvent être d'origine institutionnelles (2.4.1.), mais les très grands cabinets ont aussi cherché à apporter des réponses à cette question (2.4.2.).

### 2.4.1 Initiatives institutionnelles

Les initiatives de la profession comptable concernant les femmes sont très récentes. Les statistiques concernant les femmes dans la profession n'étaient pas faites de manière systématique avant 2005. Mais même actuellement les chiffres ne sont généralement disponibles qu'à partir des années 1995 et ne sont très détaillées<sup>79</sup>.

Aux Etats-Unis, c'est en 1984 qu'AICPA<sup>80</sup>, identifiant l'avancement des femmes dans la profession comme un des problèmes majeurs de la profession, crée une commission pour étudier les problèmes liés à la mobilité ascendante des femmes (*Upward Mobility of Women Committee*).

En France, ce n'est qu'en 2008 que l'Ordre des experts comptables d'Ile de France, à l'initiative de quelques experts-comptables femmes, a créé la Commission Femme. Cette commission a comme objectifs de faire, dans un premier temps, un état des lieux de la question des femmes dans la profession comptable pour ensuite prendre de mesures. Pourtant les moyens d'action de cette commission sont limités car elle ne possède ni ressources financières, ni forte légitimité. C'est pour cela que les actions de cette commission ont été assez timides et sans large écho dans la profession.

En 2010, cette initiative est reprise par le Conseil Supérieur de l'Ordre qui crée un groupe de travail « Femmes Experts-comptables » ayant pour objectif majeur exprimé de mener une réflexion sur l'attractivité de la profession pour les femmes.

Cinq axes de réflexion ont été validés par le groupe<sup>81</sup> :

- le regard des femmes et leur contribution au débat d'idées actuelles ;
- la promotion des femmes dans les diverses instances : professionnelles, publiques, parapubliques ;
- les modèles de réussite de femmes pour renforcer l'attractivité de la profession auprès notamment des étudiantes ;
- la collaboration avec les femmes diplômées d'expertise comptable salariées dans les entreprises afin de mettre en place un fichier de ces dernières et faciliter leur réinsertion

---

<sup>79</sup> Par ailleurs, comme j'ai pu observer lors de mes recherches, des statistiques obtenues à quelques années de différence peuvent être contradictoires.

<sup>80</sup> AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*) est l'association nationale des experts-comptables des Etats-Unis.

<sup>81</sup> Source : [http://www.experts-comptables.fr/csoec/archives\\_2010/La-profession-se-mobilise-pour-les-femmes-!](http://www.experts-comptables.fr/csoec/archives_2010/La-profession-se-mobilise-pour-les-femmes-!)

dans l'exercice libéral ;

- le meilleur respect de l'égalité professionnelle.

#### **2.4.2 Les initiatives des *Big 4* concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie familiale**

Une étude publiée récemment sur le site de l'organisation « *Working Mothers* » (2008)<sup>82</sup> comparait les initiatives des entreprises des Etats-Unis concernant l'équilibre entre la vie familiale et la vie professionnelle et établissait un classement des cent meilleures entreprises dont les *Big 4* en font partie. Ces cabinets donnent la possibilité à leurs employés d'opter pour certaines modalités de flexibilité comme le télétravail, le partage du post (*job sharing*) ou les horaires flexibles permettant par exemple la compression de la semaine de travail.

Ainsi, chez Ernst & Young, les nouvelles mères recevaient en 2008 douze semaines de congés payés, les pères six semaines. Il y a une amélioration par rapport à 2006 puisque les mères avaient alors droit à seulement huit semaines de congé de maternité dont seulement six étaient payées et les pères six semaines dont seulement deux payées. Selon cette même étude, ce cabinet fait connaître le fait qu'il est possible d'être promu tout en travaillant à temps partiel. Des seniors managers et des associées racontent leurs histoires de succès. Par ailleurs, dans ce cabinet, les femmes représentent 38% des nouveaux associés.

PwC a un programme « *Mentor Moms* » qui suppose que les parents plus expérimentés donnent des conseils en termes de carrière aux femmes qui sont mères pour la première fois. Les nouvelles mères reçoivent vingt-six semaines de congé, dont douze payées.

Déjà en 1994 Deloitte Touche (USA) offrait une semaine de travail de quatre jours pour les parents qui voulaient rester sur la voie vers l'association avec un allongement corrélatif de la durée de deux à quatre ans (French & Meredith, 1994).

Par rapport à leurs consoeurs, les mesures prises par les cabinets français sont encore récentes et ne s'attaquent pas vraiment aux problèmes rencontrés par les parents qui travaillent. Cette conduite peut être expliquée en partie par le fait qu'en France la

---

<sup>82</sup> Cette association publie depuis 25 ans une étude intitulée « Working Mother 100 Best Companies ».

famille et la maternité sont encore perçues comme restant à la charge de l'Etat<sup>83</sup> (Dambrin & Lambert, 2008).

	Mesures égalité homme – femme	Mesures de conciliation vie familiale et carrière
Deloitte France	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis 2001, Deloitte a lancé en France l'initiative « <i>Women in the Workforce</i> » et a créé son réseau de femmes en interne, affirmant ainsi son engagement dans l'équité hommes-femmes ;</li> <li>- Des actions plus spécifiques pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités comme les formations de femmes au <i>leadership</i> ou le <i>coaching</i> de femmes à potentiel ;</li> <li>- Le système de <i>counseling</i> permet qu'hommes et femmes bénéficient d'une écoute et d'un accompagnement individualisé.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Couverture maternité et santé favorable ;</u></li> <li>- <u>Possibilité de continuer à allaiter au retour du congé maternité ;</u></li> <li>- Possibilité de recourir, sans frais, au service de SOS Nounou lorsque l'enfant est malade ;</li> <li>- La pratique du temps partiel choisi est largement généralisée ;</li> <li>- Depuis 2001, une conciergerie d'entreprise propose des services pour faciliter le quotidien de chacun.</li> </ul>
PwC France	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le programme « <i>Women in PwC</i> » pour promouvoir le rôle et la place de la femme au sein de l'organisation ;</li> <li>- Programme de <i>coaching</i>, « <i>Women Survival Course</i> ». L'objectif est de soutenir les femmes dans leur parcours professionnel, les aider à évoluer au sein d'une culture à dominante masculine ;</li> <li>- « Cercles au Féminin » sont l'occasion de réunir des femmes autour d'associées volontaires.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Kit maternité : des aspects pratiques autour du congé maternité et un suivi par une associée pour les managers et les seniors managers et par un responsable ressources humaines de proximité, pour les plus jeunes ;</u></li> <li>- SOS garde enfant - une garde malade est mise à la disposition du collaborateur, gratuitement, sur un simple appel téléphonique ;</li> <li>- Le service conciergerie offre un éventail de prestations de services à domicile : ménage, repassage, pressing, traiteur, chauffeur, livraison de fleurs.</li> </ul>
Ernst & Young France	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Accompagner les salariées dans la gestion de leur carrière au travers de programmes de mentorat et du <i>Career Watch</i> ;</li> <li>- Organisation des « déjeuners au féminin » réunissant des femmes de toutes les branches d'activité autour d'une invitée extérieure avec un parcours d'exception pour discuter de leurs problématiques spécifiques dans un cadre convivial et professionnel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Signataire de la Charte de la Parentalité. « Parce que chacun – homme ou femme – doit pouvoir s'épanouir et progresser dans son parcours professionnel tout en préservant un équilibre avec sa vie personnelle », souligne Céline Eydiou-Boutte, associée en charge de la diversité d'Ernst &amp; Young France ;</li> <li>- <u>Différentes actions sont en cours pour mieux accompagner les collaboratrices au cours de leur maternité. Possibilité pour les futures</u></li> </ul>

<sup>83</sup> Selon les témoignages que nous avons pu recueillir, ce n'est que récemment que les cabinets ont pris en charge le complément de salaire par rapport à la Sécurité Sociale pour les femmes en congé de maternité.

	Mesures égalité homme – femme	Mesures de conciliation vie familiale et carrière
		<u>mamans de rencontrer un médecin pédiatre avant leur départ et au retour de leur congé maternité, et ainsi répondre à leurs problématiques en matière de vie familiale et vie professionnelle.</u>

**Tableau 7.** Les mesures pour l'égalité entre les sexes et les mesures pour la conciliation de vie familiale avec la vie professionnelle dans trois cabinets faisant partie des *Big 4*<sup>84</sup>

*Note : les politiques concernant la maternité sont soulignées*

En ce qui concerne les cabinets français, PwC France, Deloitte France et Ernst & Young communiquent sur leurs initiatives concernant l'égalité et la conciliation de la vie familiale avec la vie professionnelle. Par ailleurs, alors qu'il y a quelques années ils ne communiquaient aucune information sur leur politique concernant la maternité (Dambrin & Lambert, 2008), il y a maintenant une certaine attention de la part de ces cabinets concernant l'accompagnement des mères autour des congés de maternité. Ces mesures sont encore nouvelles et font suite à une prise de conscience de la part des cabinets de l'impact de la maternité sur la carrière.

La plupart des mesures de conciliation de la vie familiale et de la carrière offertes par les cabinets sont destinées à couvrir des besoins ponctuels (comme la conciergerie ou SOS garde enfant), mais elles ne visent pas à introduire des changements plus profonds dans les pratiques et les processus des *Big*. Les problèmes semblent pourtant identifiés. Ainsi, Sarah Churchman, *Head of Diversity* chez PricewaterhouseCoopers (PwC)<sup>85</sup> déclarait :

---

<sup>84</sup> Ce tableau a été rédigé à partir des informations fournies par ces cabinets sur leurs sites Internet et dans des plaquettes d'information en 2009. Seul KPMG France ne communique pas sur ses politiques égalité et *family friendly*. En échange, sur son site on nous dit que le cabinet a recruté près de 600 jeunes de moins de 26 ans, dont 62% sont des femmes et qu'au 31 mars 2007, le cabinet comptait ainsi 57 % de femmes pour 43 % d'hommes. Par contre, il n'y a aucune information sur le nombre des femmes managers ou des femmes associées.

<sup>85</sup> At PwC, the criteria for promotion are clear cut and based on meritocracy, with productivity and behavior being key points. In our own research we found that what turns women off is the lack of positive role models – women look up to senior positions and don't like what they see, especially perhaps in the work/life balance. Why aren't there more females in top jobs? Even with very clear criteria for promotion in place the process can be manipulated, assessments can be subjective, with people promoting in their own image – people like themselves.  
Source : [www.bagladyit.com/downloads/download.asp?DownloadID...](http://www.bagladyit.com/downloads/download.asp?DownloadID...)

Chez PwC, les critères de promotion sont clairement conçus et basés sur la méritocratie, avec la productivité et le comportement comme points clés. Dans nos propres recherches nous avons trouvé que ce qui repousse les femmes c'est le manque de modèles positifs – les femmes regardent aux positions seniors et n'aiment pas ce qu'elles voient, surtout à cause de l'équilibre travail/famille. Pourquoi n'y a-t-il pas plus de femmes dans les postes de direction ? Même avec l'existence des critères de promotion transparents, le processus peut être tronqué, les évaluations peuvent être subjectives, avec des gens qui promeuvent à leur image.

La mise en place des politiques et des programmes pour promouvoir l'égalité entre hommes et femmes et favoriser l'accès des femmes aux postes de responsabilité (*Women Survival Course, Women in PwC, Leadership au féminin, Women in the Workforce* etc.), les améliorations se laissent attendre :

Malgré une répartition hommes/femmes équilibrée à l'embauche, Deloitte n'observe pas de croissance marquée dans le parcours professionnel des femmes (seulement 14% des associés et 41% des managers sont des femmes) (site Deloitte France).

Pour voir un extrait du Rapport RSE 2008 de Deloitte présentant quelques chiffres ainsi que les efforts faites envers se référer à l'Annexe 2.

## Conclusion du chapitre II

En analysant les données éparses que nous avons de l'histoire de la profession comptable française et en la comparant avec l'histoire des professions comptables anglo-saxonnes, nous pouvons comprendre la construction de la profession d'expert-comptable comme masculine (Kirkham, 1992). Conséquence de cette image qui perdurait, les femmes sont restées longtemps cantonnées dans des positions inférieures d'aides comptables ou de teneurs de livres. Même aujourd'hui la profession comptable est peu féminisée par rapport à d'autres professions libérales françaises. Elle manque par ailleurs, de *glamour* des professions comme celles de médecins, d'avocats ou d'architectes, gardant auprès du grand public une image stéréotypée et vieillotte (Carnegie & Napier, 2010 ; Jeacle, 2008), ce qui nuit à l'attractivité de la profession pour les jeunes.

Par ailleurs, je mets aussi en évidence les particularités du modèle professionnel français par rapport au modèle anglo-saxon. L'évolution du marché professionnel comptable à partir des années 1970 montre un remplacement graduel du modèle d'excellence professionnelle fondé sur l'individualisme et la notabilité par un modèle anglo-saxon représenté par les *Big 4*. Ces cabinets fondent leur pouvoir sur le marché et le succès de leur modèle est basé sur une concentration en des structures collectives d'une quantité importante de capital humain, financier et de réputation (Ramirez, 2003).

A travers des comparaisons avec d'autres professions libérales françaises, j'essaie de montrer quelles sont les spécificités de la profession comptable libérale française. Par ailleurs, l'analyse des données chiffrées a relevé une déperdition importante des femmes au niveau du stage et après l'obtention du DEC. Ainsi, pour un taux moyen de 40% de femmes stagiaires, les diplômées représentent environ 30% et environ 25% en moyenne des inscriptions à l'Ordre chaque année. Cette déperdition est observable aussi dans les grands cabinets qui ont chaque année un taux important de départ des femmes. Ainsi, la parité entre femmes et hommes observée lors de l'embauche, se dégrade dans les années qui suivent pour arriver à 10-18% dans les rangs des associés.

L'analyse des multiples difficultés d'accès à la profession et de celles liées à l'avancement en son sein montre qu'il est insuffisant de juger le phénomène de la rareté des femmes par le seul prisme du plafond de verre, qui constituerait l'unique obstacle, placé en haut de la hiérarchie, qui bloque l'avancement des femmes.



### Chapitre III : Une approche réflexive et sociologiquement ancrée

*Il ne faut pas uniquement intégrer. Il faut aussi désintégrer. C'est ça la vie. C'est ça la philosophie.  
C'est ça la science. C'est ça le progrès, la civilisation.*  
(Eugène Ionesco, La Leçon)

La présente thèse a pour objet d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : *Comment les femmes experts-comptables construisent-elles leur identité professionnelle (en référence à une culture organisationnelle sexuée) ?*

En lien avec les observations et conclusions des chapitres I et II, le présent chapitre a pour objet d'exposer la posture épistémologique choisie ainsi que la méthode d'analyse des données retenue.

Dans un premier temps, je présenterai les raisons ayant guidé le choix d'un positionnement interprétatif en tant que posture épistémologique (Llewellyn, 2007 ; Baker & Bettner, 1997 ; Burrell & Morgan, 1979) et d'une méthodologie basée tout d'abord sur la *grounded theory* constructiviste (Charmaz, 2006) et ensuite sur une approche plus holistique et réflexive. Pointant ainsi les interrogations et problèmes rencontrés, ce chapitre a vocation à retracer le cheminement effectué, ainsi que l'évolution de ma propre réflexivité à la fois sur la position du chercheur dans la recherche et sur la méthodologie de recherche et l'écriture du terrain.

Dans un second temps, je montrerai comment l'articulation itérative entre les données issues du terrain et les concepts mobilisés, conduit à l'élaboration d'une approche de la construction de l'identité qui combine les apports convergents d'Anthony Giddens avec des développements formulés par d'autres sociologues et philosophes contemporains (Bourdieu, Butler, Beck, Dubar, Foucault), mais aussi par des chercheurs en comptabilité et en théorie des organisations (Alvesson, Anderson-Gough, Grey & Robson, Gherardi, Haynes).

## 1 Le positionnement épistémologique et méthodologique

Ayant vocation à essayer de comprendre comment les femmes experts-comptables construisent leur identité professionnelle, cette recherche s'inscrit dans le courant interprétatif. Je cherche, en effet, à appréhender le sens que les femmes experts-comptables donnent à la réalité en proposant des interprétations de leur comportement et de leurs représentations. Le recueil des données mobilise donc les techniques de l'entretien compréhensif à portée biographique (Kaufmann, 2008) et la méthode d'analyse des données qualitatives recueillies, dite de la *Grounded Theory* constructiviste, en référence à la version développée par Charmaz (2001, 2006).

Ce chapitre se propose de clarifier les interactions entre les questions de recherche, l'objet étudié, mon ontologie<sup>86</sup>, ma posture épistémologique et mes choix méthodologiques. Ces interactions sont essentielles pour justifier la méthodologie réflexive que je désire construire et mettre en œuvre.

### 1.1 Le choix d'une perspective interprétative comme positionnement épistémologique

La présente recherche est plus orientée vers des questions qualitatives de signification et de compréhension, que sur des questions quantitatives de fréquences, corrélations et explications. Pourtant, j'ai utilisé et discuté aussi les données statistiques sur la profession comptable, ainsi que les articles quantitatifs sur les relations de genre dans la profession comptable (voir les chapitres antérieurs), car je pense que ceux-ci peuvent éclaircir certains aspects et donner un aperçu des dimensions du problème à étudier. Mon approche reste cependant qualitative.

Les principes qui guident une grande partie de la recherche qualitative sont : un accent sur le sens, l'utilisation de l'induction analytique, le maintien de la proximité avec les données, un accent sur le comportement ordinaire et des essais pour lier l'agence aux structures par l'étude des événements (routiniers ou non) à travers le temps (Van Maanen, 1998, pp. x–xi)<sup>87</sup>.

---

<sup>86</sup> J'utilise le terme « ontologie » dans le sens de Burrell & Morgan (1979), pour exprimer « la vue sur la nature du monde » (Laughlin, 1995) (*a view about the nature of the world*).

<sup>87</sup> Cité par Ahrens & Chapman (2006).

Les choix de la posture épistémologique et de la méthodologie ne sont pas des choix au hasard. Comme je montrerai dans ce qui suit, ma conscience ontologique me prédisposait à adopter une posture interprétative et une méthodologie qualitative.

Si on veut comprendre l'impact des structures sur les acteurs, une perspective interprétative est en effet nécessaire (Baker & Bettner, 1997 ; Burrell & Morgan, 1979 ; Llewellyn, 2007). Les chercheurs se situant dans une perspective interprétative adoptent une *ontologie relativiste et une épistémologie anti-positiviste* (Giordano, 2003, p. 20). Ainsi, ces chercheurs, à l'opposé des chercheurs positivistes, conçoivent « la réalité sociale comme émergente, subjectivement créée et objectivée par l'interaction humaine » (Chua, 1986, p. 615). Cette approche convient à une étude sur les relations de genre dans la profession comptable, car mon objectif est de placer le caractère socialement construit des relations de genre (Beauvoir, 1949 ; Butler, 1990) au centre de l'analyse. De plus, la recherche interprétative a des racines herméneutiques (Llewellyn, 1993) ce qui met l'accent sur le fait que les acteurs comparent, contrastent et redéfinissent les réalités subjectives afin d'obtenir une compréhension de la réalité construite (Elharidy, Nicholson & Scapens, 2008). Selon ces auteurs, l'interprétation et la compréhension que ce paradigme met en avant sont basées sur l'intégration des perspectives différentes (individuelle, sociale, culturelle et politique).

Le chercheur se situant dans une perspective interprétative doit être capable d'empathie dans son projet pour saisir ce qui est important pour les acteurs. Il est un chercheur engagé dans une relation à l'autre, l'« objet » de sa recherche. Le chercheur est ainsi partie intégrante du processus méthodologique lui-même (Giordano, 2003, p. 20).

Ayant vocation à essayer de comprendre le processus et les enjeux de la construction identitaire des femmes experts-comptables, cette recherche s'inscrit ainsi dans la perspective interprétative. Mais, en essayant d'exposer l'existence et la reproduction des pratiques sexuées dans les cabinets, elle adopte aussi une approche critique. Une position critique envers un certain phénomène implique en général le fait que le chercheur voudrait changer quelque chose dans le *statu quo*, même s'il n'a pas forcément la position nécessaire pour le faire (Laughlin, 1995).

## 1.2 Oser l'innovation : une méthodologie innovatrice et personnelle<sup>88</sup>

Le genre semble à première vue être un sujet à la portée de tout le monde :

Plus que tout sujet de la science, le genre est expérience commune et sens commun, mais aussi banalité parce que c'est un artefact (*construct*) pris comme acquis (Gherardi, 1995, p. 2).

Le genre est la dichotomie fondamentale de la pensée qui caractérise nos vies privées ainsi que nos vies publiques (Alvesson & Skoldberg, 2000, p. 200).

Les structures de genre sont tellement enracinées dans la conscience sociale que ce sujet peut sembler assez facilement manœuvrable car tout le monde a l'expérience d'appartenir à l'un ou l'autre sexe et de comprendre la réalité par ce prisme. Pourtant, tout chercheur se prêtant à l'étude du genre (l'auteur de la présente thèse ne constitue pas une exception) se heurte au fait que les structures du genre sont complexes et souvent contradictoires (Alvesson & Billing, 1997, p. 4).

La difficulté de l'étude du genre semble liée tout d'abord à son statut de phénomène historique. Le genre, comme construction sociale n'est pas un phénomène statique, qu'on peut explorer en découpant le temps présent. Il a des racines historiques et, de plus, il est en mutation et évolution constantes. En outre, les raisonnements et les affirmations sur le genre ne sont jamais neutres du point de vue politique car faire des distinctions, des choix suppose de déclencher des stéréotypes basés sur les distinctions de genre qui orientent notre comportement. En conséquence, la valeur d'une étude sur le genre n'est pas, à mon avis, d'offrir des vérités neutres, mais d'être « une source d'inspiration intellectuelle et une contribution à la continuation de la conversation sur comment doit-on vivre sa vie et modeler les institutions politiques, y compris les organisations » (Alvesson & Billing, 1997, p. 16).

Ma méthodologie s'est forgée au fur et à mesure de mon immersion dans le terrain et en puisant fortement dans mon expérience personnelle en tant que femme et professionnelle comptable. Ainsi, je n'applique pas une méthodologie pré-établie, mais

---

<sup>88</sup> A l'instar de Ahrens & Chapman (2006), Llewellyn (2003) et Joannidès & Berland (2008) je différencie la méthode de la méthodologie. Ainsi la méthodologie reflète l'interaction entre conscience ontologique, perspective épistémologique et le choix des méthodes, tandis que la méthode est un ensemble de techniques et procédures.

je la construis en fonction de l'objet de recherche, de l'évolution de la question de recherche et de mes propres suppositions ontologiques et épistémologiques (Clandinin & Connelly, 1994 ; Joannidès, 2009 ; Le Theule, 2007).

La meilleure méthode pour conduire une recherche est de l'ajuster continuellement (Joannidès, 2009, p. 161) en fonction de l'évolution de la compréhension du terrain.

La méthodologie que j'ai utilisée peut être qualifiée comme étant réflexive et féministe.

Le concept de méthodologie réflexive signifie qu'on va prêter beaucoup d'attention aux différentes manières dont des éléments linguistiques, sociaux, politiques et théoriques sont liées dans le processus du développement de la connaissance pendant lequel le matériel empirique est construit, interprété et écrit. Selon Alvesson & Skoldberg (2000, p. 5) la recherche empirique caractérisée par la réflexivité commence par l'adoption d'une posture sceptique envers « les répliques non problématiques du fonctionnement de la réalité » (*unproblematic replicas of the way reality functions*). Cette posture sceptique doit être contrebalancée par la confiance que le matériel empirique, s'il est bien choisi et interprété, peut représenter la base de la production de la connaissance et fournir des opportunités de compréhension plutôt que des « vérités ».

La méthodologie est féministe dans le sens donné par Haynes (2008), c'est-à-dire qu'elle suppose que : (1) l'objectivité doit être questionnée et la subjectivité valorisée ; (2) les liens entre l'ontologie et l'épistémologie, ainsi qu'entre le processus de recherche et ses résultats doivent être reconnus ; (3) des relations non abusives avec le « sujet » de la recherche soient développées dans le but d'avoir un impact sur la vie des femmes ; (4) une valorisation du personnel et du privé comme digne d'étude ; (5) la réflexivité soit utilisée comme source d'idées.

En conformité avec la posture épistémologique et méthodologique adoptée, je n'ai pas formulé d'hypothèses. Ne pas faire des hypothèses ne signifie pas un rejet de la responsabilité, ni de la rigueur de la recherche (Ahrens & Chapman, 2006). Je partais ainsi à la découverte du terrain avec une question de recherche qui a beaucoup évolué pour prendre sa forme actuelle. Mon approche à ce stade a été éminemment inductive, inspirée par la méthode dite *grounded theory* constructiviste (Charmaz, 2001, 2006).

L'architecture de la recherche a été marquée par une évolution constante des méthodes d'analyse et d'interprétation des données ce qui conduit à la construction d'une méthodologie réflexive. On peut cependant distinguer deux strates qui correspondent à l'approfondissement de la question de recherche et au raffinement de mes méthodes d'interprétation.

La première strate a supposé une analyse et une interprétation des données suivant les techniques et procédures de la méthode de la *grounded theory* constructiviste. Ainsi, les unités d'entretiens ont du être découpées en morceaux (codifiées sous des catégories, des thèmes) qui m'ont aidée à organiser le matériel recueilli. J'ai pu ainsi rendre compte des difficultés rencontrées par les femmes dans leur parcours professionnel, des stratégies qu'elles utilisent afin de concilier leur vie professionnelle et familiale, de leur difficulté à négocier leur statut de mères dans le contexte organisationnel, ou de l'importance de la socialisation pour l'avancement professionnel.

Une deuxième strate est venue approfondir et enrichir les interprétations issues de la première strate. Le codage m'est apparu finalement comme une méthode assez contraignante et j'ai atteint ses limites quand j'ai essayé de m'élever au-delà des pratiques et des actions et de me concentrer davantage sur les personnes (Haynes, 2005). De plus, la méthode de la *grounded theory* reste assez focalisée sur les données et ne tient pas compte de la dépendance existante entre données et théorie (Alvesson & Skoldberg, 2000, p. 34). A mon avis, le sens d'une vie réside dans la trajectoire de vie et dans la continuité de la construction identitaire. J'ai opté ainsi pour une analyse plus holistique des narrations des femmes. En conséquence, ce deuxième volet de mon interprétation du terrain a supposé l'application de ce qui me semble être une démarche plus respectueuse envers les personnes dans le but de rendre compte de la diversité et des trajectoires individuelles.

Pendant la recherche je suis devenue de plus en plus consciente de l'importance du langage et de son manque de neutralité et, en conséquence, ma recherche a pris une tournure plus réflexive. Par ailleurs, dans cette deuxième étape du travail de recherche je me suis plus intéressée aux récits de vie de femmes. J'ai opté pour une présentation des histoires intégrales de cinq femmes ainsi qu'elles me les ont livrées, en mettant en évidence leur trajectoire individuelle (voir Chapitre V). Ceci m'a amenée à adopter une posture plus réflexive sur ma propre biographie ainsi que sur l'impact que cette recherche a eu sur ma propre philosophie de vie. Un récit de ces expériences sera fait dans le chapitre de conclusion de cette thèse quand je retournerai aux questionnements méthodologiques.

J'ai été guidée dans la construction de cette méthodologie par trois éléments qui ont façonné ma compréhension du terrain. Ces trois éléments ont été :

- le besoin d'intégrer ma propre subjectivité comme élément positif dans l'approche et l'interprétation du terrain. En effet, mes propres expériences et mon propre vécu m'ont aidée, mais aussi empêchée parfois de comprendre les expériences de mes semblables ;
- le besoin de réfléchir à moi-même et à mes propres actes, ainsi qu'à mes outils de chercheur ;
- le besoin de construire une relation non autoritaire avec les femmes que j'ai interviewées.

Tous ces éléments seront discutés dans le point 2.3 ci-après.

## 2 La mise en œuvre de la démarche méthodologique

Comme précisé antérieurement, la mise en œuvre de la méthodologie réflexive a signifié une attention toujours renouvelée pour les interactions entre ma propre ontologie, l'objet de ma recherche et les méthodes de recueil et d'interprétation des données. Ainsi, à un moment donné, ce regard réflexif m'a signalé que la méthode de la *grounded theory* avait atteint ses limites et que pour avancer dans la compréhension du terrain il fallait adopter une posture plus holistique. Ainsi, je peux affirmer avoir construit la méthodologie de recherche au fur et à mesure de l'approfondissement du terrain et en voulant transcrire le plus fidèlement possible mes expériences en tant que chercheur.

### 2.1 La grounded theory (GT) constructiviste comme méthode de recherche

Une première conceptualisation de la GT comme méthode de recherche est proposée par Glaser et Strauss en 1967. Dans sa forme la plus générale, elle peut être définie comme étant « la découverte de la théorie cachée dans les données » (Glaser & Strauss, 1967, p. 1). La GT met en œuvre un processus itératif, constitué de multiples « allers-retours » entre les phases d'observations, d'analyses et de théorisation. L'objet se construit peu à peu, grâce à une élaboration théorique qui progresse à partir de propositions théoriques forgées sur le terrain et qui émerge progressivement des données.

Ce premier ouvrage posait les principes essentiels de la méthode. Les publications ultérieures ont marqué la séparation de Glaser et Strauss qui, chacun de leur côté, en collaboration parfois avec d'autres chercheurs (Strauss & Corbin, 1990, 1998), ont développé les conceptualisations initiales de la GT.

Ainsi, Strauss et Corbin définissent la GT comme étant une méthode et formalisent plus le développement de la théorie en mettant l'accent sur un ensemble de procédures à appliquer systématiquement. Par contre, Glaser conceptualise la GT comme une méthodologie générale et critique Strauss et Corbin pour leur approche prescriptive qui force les données plutôt que de laisser la théorie émerger (Gurd, 2008). Pourtant, ces deux approches restent objectivistes car chacune suppose : l'existence d'un monde



externe, la découverte des données dans ce monde, le chercheur comme observateur neutre de ce monde, des catégories conceptuelles qui émanent des données et une représentation des données et sujets comme non problématiques (Charmaz, 2001, 2006).

A la différence de ces approches, une GT constructiviste donne priorité au phénomène étudié plutôt qu'aux méthodes, d'où une adoption moins rigide des stratégies de la GT. Cette approche regarde tant les données que l'analyse comme créées dans les interactions avec les participants (Charmaz, 2006). Le contexte de la recherche, la biographie personnelle du chercheur, ses intérêts, les relations avec les participants ainsi que les modes pour générer et enregistrer les données sont regardées comme ayant une influence sur la production théorique. Ainsi, les constructions théoriques qui en résultent sont des traductions interprétatives de la réalité plutôt que des explications objectives de la réalité (Charmaz, 2001). Pour Parker & Roffey (1997), les recherches utilisant la *grounded theory*, par opposition avec les recherches positivistes, sont essentiellement herméneutiques et interprétatives ayant comme but d'enrichir notre compréhension par rapport aux significations sous-jacentes de nos actions.

La GT constructiviste repose sur trois stratégies principales : le codage, la rédaction de « mémos » et l'échantillonnage théorique.

*Le codage* est la première phase de l'analyse. Les codes sont créés par l'étude des données plutôt que par l'application des concepts issus de la littérature. Le codage se fait en parallèle avec le recueil des données et la question principale à poser est : « que se passe-t-il ici ? ». Le codage présente donc la caractéristique de se concentrer sur les actions et les processus (Charmaz, 2001). Il consiste à attacher des étiquettes aux segments des données qui décrivent ce dont chaque segment parle.

*La rédaction de « mémos »* constitue la phase intermédiaire entre le codage et l'écriture de l'analyse théorique. Cette étape permet de définir les codes, de les développer et d'analyser leurs propriétés. La GT objectiviste met l'accent sur les caractéristiques externes des codes et des processus liés aux codes. Par contre, dans la GT constructiviste, l'accent est porté sur la recherche des significations implicites et sur la poursuite des suppositions.

L'échantillonnage théorique a lieu après que le chercheur ait défini ses catégories théoriques principales par codage et écriture des mémos. Il sert à développer, raffiner, vérifier les propriétés, les limites et les conséquences des catégories théoriques. Ainsi, le processus d'échantillonnage théorique offre « précision, densité et complexité aux propositions théoriques émergentes et assure leur enracinement dans les données » (Charmaz, 2001, p. 6398).

La GT m'est apparue comme la méthode la plus appropriée pour essayer de porter un regard directement connecté avec les données, sur la construction de l'identité de la femme expert-comptable. Dans une première étape, la théorie enracinée m'a permis de me focaliser sur le terrain et de faire émerger la connaissance directement des faits au lieu de coder selon des codes existants ce qui aurait forcé les données dans des catégories préétablies. Elle m'a par ailleurs permis de minimiser les biais cognitifs surtout dans un domaine aussi idéologique et politique que le genre en liant les développements théoriques au terrain. J'ai pu ainsi montrer comment, suite à l'impact avec le terrain, mes idées changent et comment une catégorie qui n'était pas du tout prioritaire au début de la recherche (c'est le cas par exemple de la maternité) est devenue par la suite centrale à la compréhension des trajectoires professionnelles des femmes.

## 2.2 Préparation et réalisation du terrain

Ma recherche s'appuie sur une quarantaine d'entretiens semi-directifs à portée biographique avec des femmes et des hommes experts-comptables et stagiaires. Comme complément aux entretiens, j'utilise les discussions entre professionnels publiées sur les forums *on-line* de comptabilité. Ces forums constituent des sources très riches d'information, peu utilisées actuellement par les chercheurs en sciences de gestion. Par ailleurs, je fais appel à d'autres sources de données comme : les données statistiques sur la profession comptable, les sites des cabinets (surtout ceux de *Big 4*), les entretiens publiés des experts-comptables. Ces dernières sources ont été utilisées surtout pour clarifier le contexte ainsi que les politiques des cabinets d'égalité entre les sexes. La principale difficulté à ce stade a été de trouver des personnes disposées à répondre à mes questions, difficulté signalée antérieurement par d'autres chercheurs (Dambrin & Lambert, 2008).

### 2.2.1 Le recours à l'entretien comme méthode principale de recueil des données

La principale méthode de recueil des données a été l'entretien semi-directif. Une quarantaine d'entretiens a été menée avec des experts-comptables et stagiaires, femmes et hommes, ainsi que d'autres acteurs susceptibles de fournir des informations pertinentes à notre recherche. De plus, j'ai utilisé les enregistrements effectués lors de deux *focus groups* réalisés lors des réunions de la Commission femme de l'Ordre.

La finalité de cette recherche est de mieux comprendre les perceptions qu'ont les femmes sur la profession et les difficultés qu'elles rencontrent dans leur carrière. Il m'a paru donc essentiel de donner la parole aux femmes professionnelles comptables en tant qu'acteurs clés, afin de recueillir et comprendre leur histoire de vie. C'est pour cela que l'entretien compréhensif qui est un outil souple, subordonné à la fabrication de la théorie (Kaufmann, 2004, p. 13) nous a paru adéquat et enrichissant par rapport à notre objet d'étude. Ce type d'entretien, à la différence de l'entretien classique, donne une plus grande liberté au chercheur en ce qui concerne les techniques d'enquête et l'innovation méthodologique est encouragée (id., p. 39).

J'ai dénommé le type d'entretien que j'ai réalisé *entretien compréhensif à portée biographique* car son but était de comprendre les stratégies de construction identitaire des femmes sur la base des narrations (récits de vie) qu'elles font de leur vie professionnelle et de leur vie personnelle.

Bertaux (2006) considère qu'il y a du récit de vie dès lors qu'un sujet raconte à une autre personne, chercheur ou pas, un épisode quelconque de son expérience vécue.

Le récit de vie résulte d'une forme particulière d'entretien, l'entretien narratif, au cours duquel un chercheur [...] demande à une personne ci-après dénommée « sujet », de lui raconter tout ou une partie de son expérience vécue » (id., p. 6).

La présente recherche essaie de capter et de comprendre, non la réalité, car conformément aux présupposés du paradigme interprétatif dans lequel je me situe, la réalité est une construction, mais de saisir et de comprendre les représentations des acteurs.

### 2.2.2 Le choix des interlocuteurs

Dans le cadre de cette recherche, le choix des interlocuteurs ne relève pas d'une représentativité statistique. Il faut préciser d'emblée que les femmes n'ont pas été sélectionnées pour former un échantillon représentatif parce que, comme mentionné auparavant, le but de cette étude était de comprendre les expériences personnelles des femmes professionnelles comptables. Ainsi, nous avons considéré plus adéquat en raison de la nature de notre objet de recherche d'utiliser l'échantillonnage<sup>89</sup> théorique. Il suppose que la collecte des données est guidée par des concepts provenant de la théorie en construction. Il ne s'agit donc pas de représenter une population ou d'augmenter la « généralisabilité » statistique des résultats, mais d'assembler les théories émergentes avec les données.

Les pratiques conseillées d'échantillonnage théorique préconisent la recherche de l'accès à une diversité de points de vue, en intégrant des contre-exemples, des personnes « excentriques », voire « marginales ». Il est ainsi conseillé de conjuguer « le représentatif, l'invalidant, le surprenant » (Chambost, 2007, p. 102). Cette recherche de diversité, fondamentale pour la GT, permet, par les différences et les similitudes constatées, de faire émerger les catégories, de développer les propriétés théoriques, de construire la théorie. Le chercheur procède conjointement à la collecte, au codage et à l'analyse des données, processus qui guident le choix des données à collecter ultérieurement. Ainsi, pendant la recherche, la maternité a émergé comme une catégorie importante en raison de son poids dans la construction de l'identité personnelle. J'ai pu ainsi, par la suite, orienter la recherche des personnes à interviewer afin de pouvoir collecter le plus de données sur l'expérience de la maternité dans les cabinets. J'ai donc cherché à rencontrer des professionnelles mères. Comme noté par Charmaz (2006, p. 103), l'échantillonnage théorique garantit la construction de catégories complètes et robustes et conduit à la clarification des relations entre catégories.

Il faut pourtant souligner que par ailleurs, en raison de la difficulté d'accès au terrain<sup>90</sup> je n'ai pas toujours pu contrôler le choix des personnes à interviewer. En conséquence je ne peux que me réjouir qu'au final les personnes enquêtées forment un contingent assez

---

<sup>89</sup> J'emploie les termes « échantillonnage » et « échantillon » parce qu'ils sont largement utilisés. Ils ne sont cependant pas adaptés à une approche qualitative, car ils renvoient à l'idée de représentativité et de stabilité statistique (Kaufmann, 2008, p. 44).

<sup>90</sup> Le contact avec les personnes interviewées s'est fait quasi exclusivement par recommandation en utilisant le réseau professionnel des personnes interviewées. Mes tentatives répétées pour contacter des experts comptables à partir de l'annuaire de l'Ordre se sont heurtées à un mur de silence.

divers ce qui donne de la richesse à l'étude. Elles exercent sous diverses formes dans la profession comptable libérale, présentent des situations familiales différenciées, se situent dans différentes tranches d'âge, sont originaires de milieux sociaux assez hétérogènes et exercent leur profession en Ile de France<sup>91</sup>. Elles font aussi partie de cabinets de petite et moyenne tailles et non seulement des *Big 4*, comme dans la quasi-majorité des recherches antérieures.

L'échantillonnage tend à devenir de plus en plus ciblé au fur et à mesure de la progression de la recherche. Il se termine avec la saturation théorique. Plus aucune donnée pertinente n'émerge alors, les catégories sont développées en termes de propriétés et de dimensions et les relations entre catégories sont validées.

Les entretiens ont été réalisés avec des experts-comptables et des stagiaires. En phase exploratoire nous avons rencontré des femmes experts-comptables recommandées par les organismes professionnels (CSOEC et CNCC) que j'ai contactés lors du démarrage de notre recherche. Ces femmes, avec une riche expérience professionnelle et faisant souvent partie des différentes instances professionnelles, ont pu nous donner des informations clés pour notre recherche. Par ailleurs, elles ont aussi eu la générosité d'ouvrir leur agenda et me donner des contacts pour mes entretiens ultérieurs. Si au tout début de notre recherche, nous avons eu l'intention de rencontrer seulement des experts-comptables, progressivement nous avons compris qu'une séparation entre experts-comptables et stagiaires serait non seulement artificielle, mais aurait aussi limité notre compréhension des trajectoires de vie des experts-comptables.

Même si l'objet principal d'étude est constitué par les expériences professionnelles et personnelles des femmes, les hommes professionnels comptables ont été eux aussi interviewés. Car, selon l'expression de Alvesson & Billing (1997, p. 227), les deux sexes doivent être impliqués dans le développement de la réflexion critique sur la nature sexuée de la société. Par ailleurs, la méthodologie que j'utilise soutient la « démocratisation » des relations de genre et ceci suppose de donner la parole à tous les acteurs intéressés. Il y a pourtant une disproportion voulue entre le nombre de femmes et celui d'hommes interviewés et ceci est justifié par le fait que la compréhension des perceptions des femmes était au cœur de la question de recherche (cf. Kaufmann, 2008, p. 42).

---

<sup>91</sup> La seule exception est constituée par une femme expert-comptable, gérante de cabinet à Orléans.

Mon approche rejette le dualisme homme-femme et essaie à l'instar de Gherardi (1995) de déconstruire le genre. Ainsi, les hommes et les femmes ne seront « que des positions indivisibles d'une relation réciproque » (p. 103). Chacun est défini par relation avec l'autre et n'existe qu'à cause de la relation avec l'autre. Ils sont tous les deux prisonniers du genre, même si dans des situations asymétriques de pouvoir (Bourdieu, 1998 ; Gherardi, 1995).

L'élargissement de l'agenda des études sur le genre afin d'inclure les hommes et un accent sur masculinités et féminités au lieu d'hommes et femmes (Alvesson & Billing, 1997, p. 99) s'avéreront plus productives dans l'étude des relations du genre dans les organisations. Ceci n'est pas toujours une entreprise facile car le sujet de notre recherche est « les femmes », définies par le sexe et non par le genre. Mais, chaque fois que cela a été possible, j'ai essayé de déconnecter les hommes et la masculinité et les femmes et la féminité pour mettre en évidence l'influence des discours et des pratiques sexuées sur la construction des individus.

J'ai interviewé 31 experts-comptables (dont 24 femmes) et 7 stagiaires (dont 6 femmes). Par ailleurs j'ai rencontré une associée d'un cabinet spécialisé dans le recrutement dans le domaine financier comptable, une responsable RH et diversité d'un *Big*, une avocate exerçant en indépendant et une femme membre du comité directeur de la CNCC. Ainsi, un total de 42 entretiens a été réalisé (voir tableau 8).

Personne interviewée	Homme	Femme	Total
experts-comptables	7	24	31
stagiaires	1	6	7
autres	0	4	4
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>34</b>	<b>42</b>

**Tableau 8.** Caractéristiques générales des personnes interviewées

Les tableaux suivants présentent les profils des experts-comptables (tableau 9) et des stagiaires (tableau 10) interviewés concernant l'ancienneté dans la profession, la position occupée, le type de cabinet et le nombre d'enfants.

Date de l'entretien	Position	Ancienneté (années)	Sexe	Cabinets (description trajectoire)	Nombre d'enfants	Dénomination dans la recherche <sup>92</sup>
03.05.2009	associée	30+	F	petit cabinet	2	N/A
03.07.2009	superviser	<10	F	<i>Big</i> /entreprise	enceinte de son 1er enfant	Yael, ex superviser, <i>Big</i>
03.09.2008	associée	20+	F	petit cabinet	0	N/A
03.10.2008	associée	30+	F	petit cabinet	4	Elisabeth, associée unique, petit cabinet
03.10.2008	associé	30+	H	petit cabinet	4	Robert, associé unique, petit cabinet
03.10.2008	associé	20+	H	petit cabinet	2	N/A
04.02.2008	associée	30+	F	petit cabinet	3	Tita, associée unique, petit cabinet
04.07.2008	associée	20+	F	<i>Big</i> /cabinet moyen/petit cabinet	3	Pascale, associée, petit cabinet
04.10.2008	associé	30+	H	petit cabinet	4	N/A
04.10.2008	associé	20+	H	petit cabinet	2	Malick, associé, petit cabinet
06.02.2008	associée	30+	F	<i>Big</i> /entreprise/cabinet moyen	2	Sylvie, associée, cabinet moyen
06.06.2008	directrice	10+	F	<i>Big</i> /organisme professionnel	0	Sabine, ex directrice, <i>Big</i>
06.11.2007	associée	30+	F	<i>Big</i>	0	Catherine, associée <i>Big</i>
08.12.2007	manager	20+	F	<i>Big</i>	0	N/A
12.06.2008	senior manager	<10	F	cabinet moyen	2	N/A
12.09.2008	associée	30+	F	<i>Big</i> /enseignement/ <i>Big</i>	2	Françoise, associée, <i>Big</i>
12.11.2008	associée	30+	F	entreprise/petit cabinet/petit cabinet	2	Lucette, associée unique, petit cabinet
15.04.2008	associée	20+	F	petit cabinet	2	Isabelle, associée, petit cabinet
17.04.2009	associée	30+	F	<i>Big</i>	0	Florence, associée, <i>Big</i>
23.05.2008	associée	10+	F	entreprise/cabinet moyen	2	Anne, associée, cabinet moyen
23.05.2008	associée	20+	F	grand cabinet/entreprise/cabinet moyen	1	Joëlle, associée, cabinet moyen
23.07.2008	associée	20+	F	<i>Big</i>	3	Agnès, associée, <i>Big</i>
26.02.2009	associé	10+	H	<i>Big</i>	2	Léon, associé, <i>Big</i>
26.11.2008	associée	30+	F	<i>Big</i> /petit cabinet/à la retraite	0	Denise, associée cabinet unique, retraitée
27.03.2008	associée	20+	F	petit cabinet/petit cabinet	2	Hélène, associée

<sup>92</sup> En raison de l'espace limité, certaines personnes interviewées ne sont pas citées dans la recherche. Dans ce cas, dans la rubrique dénomination dans la recherche apparaîtra N/A. Leurs témoignages ont pourtant été précieux pour la reconstitution du contexte de la recherche et pour la compréhension de certains aspects.

Date de l'entretien	Position	Ancienneté (années)	Sexe	Cabinets (description trajectoire)	Nombre d'enfants	Dénomination dans la recherche <sup>92</sup>
						unique, petit cabinet
27.06.2008	associée	30+	F	petit cabinet	1	N/A
28.07.2008	associé	20+	H	Big/cabinet moyen	4	Thierry, associé, cabinet moyen
30.10.2007	associée	30+	F	<i>Big</i>	2	Francine, associée <i>Big</i>
31.07.2008	associée	20+	F	petit cabinet+enseignement	0	N/A
	associée	20+	F	petit cabinet	2	N/A
15.04.2009	associée	20+	H	petit cabinet/enseignement	2	Philippe, associé, petit cabinet

**Tableau 9.** Profils des experts-comptables interviewés

Les femmes experts-comptables avaient un âge moyen d'environ quarante ans et les hommes d'environ cinquante ans. Les femmes avaient en moyenne 2.13 enfants et les hommes 2.57. Tous les hommes experts-comptables rencontrés avaient au moins deux enfants, mais cinq femmes (sur vingt-quatre interviewées) de plus de quarante ans étaient sans enfant. Trois femmes ne vivaient pas en couple et deux étaient divorcées, mais à part un homme divorcé tous les autres vivaient en couple.

Position	Ancienneté (années)	Sexe	Cabinets (description trajectoire)	Nombre d'enfants	Dénomination dans la recherche
assistante confirmée	5	F	cabinet moyen	0	Sandrine, assistante confirmée, cabinet moyen
chef équipe	5	F	cabinet moyen	0	N/A
superviser I	3	F	Banque/cabinet Grande Bretagne/ <i>Big</i>	0	Cécile, superviser I, <i>Big</i>
manager	5	F	petit cabinet/cabinet moyen	enceinte de son 1er enfant	Sophie, manager, cabinet moyen
superviser II	4	F	<i>Big</i>	0	Mounia, superviser II, <i>Big</i>
senior manager	14	F	<i>Big/Big</i>	2	Christine, senior manager, <i>Big</i>
manager	5	H	petit cabinet	0	Cyril, manager, petit cabinet

**Tableau 10.** Profils des stagiaires experts-comptables interviewés

Les stagiaires experts-comptables avaient une ancienneté approximative de 6 ans et, à l'exception d'une stagiaire mémorialiste enceinte de son premier enfant et d'une autre stagiaire dans un *Big* qui en avait deux, les autres n'avaient pas d'enfants. Deux femmes et un homme ne vivaient pas en couple. L'âge moyen des stagiaires était d'environ 30 ans.



Par ailleurs, j'ai réalisé des entretiens avec d'autres catégories de personnes susceptibles d'apporter un plus d'informations et/ou de compréhension à notre recherche. Ainsi, j'ai rencontré une directrice déléguée de la CNCC, une associée d'un cabinet de recrutement spécialisé dans le domaine de la comptabilité, une avocate (afin de pouvoir comparer l'exercice de cette profession avec celle d'expert-comptable) et une responsable RH d'un *Big* (voir profils dans le Tableau 4).

Date de l'entretien	Fonction	Sexe	Société	Dénomination dans la recherche
29.04.2008	directeur délégué	F	CNCC	N/A
11.06.2008	associée gérante	F	cabinet recrutement	VS, associée cabinet recrutement
10.02.2009	avocate associée	F	cabinet individuel	N/A
21.04.2010	responsable RH	F	<i>Big 4</i>	Laure, responsable RH, <i>Big</i>

**Tableau 11.** Profils des autres catégories interviewées

### 2.2.3 Le déroulement des entretiens

Les entretiens se sont déroulés sur une période d'environ un an et demi, de novembre 2007 à juillet 2009. Ils ont eu une durée variable, entre trois quarts d'heure et deux heures.

Les entretiens se sont déroulés généralement dans un cadre formel et ont été tous enregistrés. Quelques entretiens se sont déroulés dans un cadre plus informel, par exemple dans un bar, au cours d'un déjeuner ou chez la personne interviewée. La retranscription a alors été d'autant plus difficile qu'il s'agissait d'entretiens qui ont eu lieu dans des lieux publics avec beaucoup de bruits de fond, beaucoup de mouvements et forcément des interruptions.

Important au regard de la qualité et de la finesse de la restitution, et donc de la preuve, l'enregistrement soulève néanmoins des interrogations sur d'éventuels risques d'inhibition chez les interlocuteurs. Ce risque est d'autant plus présent que les répondants étaient jeunes et leurs témoignages sensibles. À cet égard, il n'a été formulé que de rares réticences avant les entretiens. Quelques interlocuteurs ont voulu être rassurés concernant la confidentialité des témoignages et la manière dont j'allais les utiliser.

L'arrêt de l'enregistrement a parfois provoqué une relance de la discussion. Dans ce cas, j'ai redémarré le dictaphone. Quand cela n'a pas été possible, j'ai procédé tout de suite après les entretiens à une retranscription de la discussion.

### **Les guides d'entretien**

Les entretiens réalisés ont été construits afin de laisser les interlocuteurs s'exprimer le plus librement possible. Le guide d'entretien a été construit de manière ouverte et avec comme principaux buts de relancer, si nécessaire, la discussion et de m'assurer que je n'oublie d'aborder une question qui m'intéressait. Il a constamment progressé pour se construire d'une manière itérative par l'inclusion des thèmes issus des entretiens précédents et au fur et à mesure de l'approfondissement de l'objet de recherche.

La question « comment et pourquoi avez-vous choisi la profession comptable ? » m'a paru une bonne question pour servir de préambule. C'était une question qui avait le rôle de mettre l'interviewé(e) à l'aise, une question simple qui nécessitait un retour mental à ses débuts comme comptable pour remonter ensuite vers le présent avec la question sur le parcours professionnel.

Les autres thèmes ont été par ailleurs adaptés selon les interlocuteurs, leur nombre d'années d'expérience, le type du cabinet, etc.

Le guide d'entretien du début est plus structuré autour des thèmes centraux de la recherche :

- choix de la profession,
- parcours professionnel,
- socialisation,
- méthodes utilisés pour concilier la vie professionnelle et la vie familiale,
- le travail en tant qu'expert-comptable,
- contradictions entre vie familiale et profession,
- les femmes et la profession comptable,
- réflexions sur le futur

Pour voir le premier guide d'entretien, se référer à l'Annexe 3, encadré 3.

Ce guide d'entretien a évolué en parallèle avec l'affinement de la problématique pour inclure des questions liées aux attentes des femmes en tant que professionnelles et/ou mères, les réactions de l'entourage par rapport à l'accomplissement de leur rôle de mère

et de professionnelle. Pour voir le deuxième guide d'entretien se référer à l'Annexe 3, encadré 4.

### **Les conditions sous-jacentes au déroulement des entretiens**

Après une première phase difficile qui a marqué ma première rencontre en tant que chercheur avec le terrain, j'ai commencé à me sentir plus confiante et moins stressée par le fait que je pouvais faire des erreurs en parlant. Pourtant, cette peur a fait que j'ai adopté une position discrète qui s'est avérée porteuse pour obtenir des témoignages riches avec beaucoup d'aperçus sur des éléments assez intimes de la vie des personnes interviewées. J'étais l'étranger parfait au sens propre et non pas seulement au sens figuré dont parle Kaufmann (2008) :

Pour l'informateur, l'enquêteur idéal est un personnage étonnant. Il doit être un étranger, un anonyme, à qui on peut tout dire puisqu'on ne le reverra plus, qu'il n'existe pas en tant que personne jouant un rôle dans son réseau de relations (p. 53).

En tant que chercheuse j'ai été amenée à poser des questions afin de comprendre mes interlocuteurs et d'obtenir leurs témoignages : « comment avez-vous réussi à faire cela? », ou « comment êtes-vous venue à occuper ce poste? ». Mais les questions ont également été retournées contre moi plusieurs fois. Parfois, des questions plus ou moins rhétoriques m'avaient été adressées pendant l'entretien : « et vous? », « êtes-vous mariée? », « je ne sais pas si vous avez des enfants... ». Parfois, en présentant que la personne en face de moi ayant observé mon accent se demande d'où je suis, je disais : « je suis roumaine. Je suis venue en France en 2006 pour faire un doctorat en sciences de gestion ». Une fois, je suis restée après l'entretien pendant des heures avec la personne que je venais d'interviewer pour répondre à ses questions sur mon passé en Roumanie. L'interrogatrice était devenue l'interrogée. Ce qui fait possible ce genre de relation est un remplacement de la méthode de recherche traditionnelle dans laquelle le chercheur dépersonnalise les sujets de la recherche et renforce le pouvoir détenu par le chercheur (Haynes, 2008) par une relation plus égalitaire. Ce qui fait que non seulement l'interviewé est exposé aux questions et à la demande de rendre compte, mais aussi le chercheur.

D'une manière générale, j'ai évité de prendre des notes pendant les entretiens car cela aurait empêché, à mon avis, la spontanéité de la communication. Le contact visuel a

joué un rôle très important, et j'ai été amenée à ressentir une réelle empathie pour la personne que j'interviewais. D'ailleurs, pendant presque tous les entretiens j'ai senti comment les yeux de mon interlocuteur cherchaient mes yeux, mon approbation et souvent une sorte de complicité s'est instaurée entre nous. Ce genre de communication, plus que la communication par le langage, a favorisé une atmosphère détendue, propice aux confessions.

Quelquefois, à la fin des entretiens, il y a eu des femmes qui m'ont fait la remarque qu'on n'a pas souvent des occasions de se raconter comme cela et que cela fait du bien. Le sentiment était celui d'une légèreté presque palpable.

Je pense avoir su être une bonne auditrice, un talent que je me suis découverte durant mon enfance en écoutant les histoires de vie de la jeunesse de ma grand-mère. Ces entretiens m'ont appris la patience et la nécessité de se mettre à la disposition de la personne interviewée, de s'exposer en quelque sorte aussi à ses questions. La relation avec l'autre doit être une relation basée sur l'empathie, une relation non abusive dans le but d'avoir un impact sur la vie des femmes (Haynes, 2008), mais de se laisser aussi toucher par les personnes rencontrées.

### **2.3 L'interprétation et l'écriture du terrain**

Comme précisé préalablement, le travail d'interprétation et d'écriture du terrain a supposé deux étapes. Une première étape a été celle d'exploration, de vacillation et de détours afin de réussir à trouver mon chemin. Je me suis posée mille fois la question si j'allais dans la bonne direction, si je faisais ce qu'il fallait faire et comment je pourrais améliorer ma compréhension du terrain. J'ai fait appel à l'aide de mes collègues qui avec une très grande générosité m'ont expliqué leurs méthodes et je me suis laissée séduire à mon tour par leurs méthodes. Elles avaient l'avantage d'être (au moins de me sembler) claires, applicables et pour un chercheur novice qui cherchait des « recettes », elles semblaient les meilleures. Donc de mon point de vue cette première étape a été caractérisée par le besoin de suivre des modèles, de me laisser guider. J'ai donc commencé à coder les données suivant en partie les consignes de la *grounded theory* constructiviste (2.3.1). Une deuxième étape qui marque, à mon sens, ma maturation en tant que chercheur a été plus caractérisée par le désir de forger mes propres outils de recherche et un style de recherche propre (2.3.2).

### 2.3.1 Une étape plus soumise aux normes académiques

Mon analyse est à la fois inductive et déductive. Inductive parce que le recueil des données a débuté avant une revue systématique de la littérature. Et déductive, parce que la littérature a été aussi source d'une partie des codes. L'articulation des « incidents » émergents du terrain avec des catégories issues de la littérature, s'est effectuée de manière itérative ; il ne s'agit pas d'un processus linéaire, mais avec des sauts et des détours.

Ayant fait le tour de la littérature sur le genre dans la profession comptable, j'ai pu observer que la plupart des recherches empiriques se concentraient sur l'explication des facteurs déterminant la rareté des femmes professionnelles dans les positions de haut management (Dambrin & Lambert, 2006). Par contre, j'aurais voulu poser des questions à plus haute portée et non seulement étudier les obstacles et les difficultés que ces femmes ont à affronter, mais aussi les stratégies que ces femmes emploient pour se construire elles-mêmes.

Comme mentionné précédemment, il y a peu d'études sur l'identité dans la littérature comptable sur le genre. Peu d'études s'intéressent à la construction de l'identité professionnelle et de mère (à l'exception de Haynes, 2005, 2007a, b). L'observation de ce manque m'a permis de réaliser un premier cadrage de mon sujet de recherche.

L'analyse des données a été effectuée en parallèle avec le recueil des entretiens, selon les recommandations de la *grounded theory*, et a conduit à l'émergence de catégories articulées aux théories mobilisées.

J'ai réalisé un codage ouvert des entretiens à l'aide du logiciel de traitement qualitatif des données, *NVivo8*<sup>93</sup>. L'utilisation du logiciel ne remplace pas l'analyse du chercheur qui crée lui-même les codes. *Nvivo* a cependant représenté une aide non négligeable dans le maniement des centaines de pages d'entretiens.

Le principe d'analyse à la base du logiciel *NVivo* consiste tout d'abord à sortir de son contexte un extrait du texte afin de le rendre sémantiquement indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet en

---

<sup>93</sup> NVivo est d'après ses auteurs un logiciel destinés à la construction théorique et se revendiquant explicitement des démarches de type *grounded theory*.

particulier. Le « sujet » regroupant les extraits reliés à ce thème s'appelle un code dans le langage de l'analyse qualitative.

J'ai codé directement sur les retranscriptions pour la plupart des entretiens et, pour ceux qui n'ont pas été retranscrits, j'ai codé directement sur l'enregistrement audio (option permise par NVivo8). D'une manière générale, j'ai préféré coder incident par incident (Charmaz, 2006, p. 63) et non ligne par ligne ou mot par mot<sup>94</sup> comme certains des auteurs de la *grounded theory* le proposent (Strauss & Corbin, 1998). Par ailleurs, je n'ai pas fait de codage axial<sup>95</sup>. Même si le codage axial peut aider les chercheurs à explorer leurs données, il les encourage aussi à appliquer un cadre analytique aux données ce qui aurait pu limiter la construction des codes (Charmaz, 2006, p. 62).

Selon la terminologie du Nvivo, les codes qui ne sont pas liés dans une arborescence s'appellent « *free nodes* » et les codes liés en arborescence s'appellent « *tree nodes* ». Ces *nodes* ont résulté de l'exploitation des entretiens, mais ils ont été aussi enrichis au fur et à mesure par des codes issus de la théorie (comme par exemple le concept d'identité).

Pour voir une fenêtre typique de codage et la liste des codes obtenus, se référer à l'Annexe 4.

Le bénéfice principal de l'utilisation de la *grounded theory* pour ma recherche a été de montrer l'importance de la maternité comme point tournant dans la carrière d'une femme. J'ai pris la décision par la suite de recentrer ma recherche pour étudier aussi l'interaction entre l'identité professionnelle et l'identité de mère ainsi que les stratégies développées par les femmes pour concilier les deux. Donc, la *grounded theory* a été très utile dans un premier niveau de problématisation, mais je me suis ensuite rendue compte de ses limites en ce qui concerne la construction de la théorie :

[...] tous les frottements entre savoir local et savoir global, tous les allers-retours avec le terrain, tous les cas négatifs du monde ne peuvent malheureusement suffire à monter en généralité jusqu'à des sommets théoriques (Kaufmann, 2008, p. 90).

Pour moi, le processus d'émergence ne peut pas être progressif et régulier, « de la théorie empirique à la théorie formelle » (Strauss & Corbin, 2003, p. 376).

---

<sup>94</sup> Ces modalités de codage m'ont paru trop mécaniques.

<sup>95</sup> Le codage axial rassemble les codes obtenus par le codage initial. Il répond aux questions : « quand, où, pourquoi, comment et avec quelles conséquences ? » (Strauss & Corbin, 1998, p. 125).

Si une première étape d'interprétation du terrain a été marquée par le besoin de se laisser guider et la peur d'enfreindre les normes académiques, une deuxième étape de la recherche a été plus marquée par le besoin d'autonomie et par une attitude plus réflexive. Au « pourquoi disent-ils cela ? » de la première étape est venue s'ajouter la question « pourquoi j'interprète comme cela leurs dires ? ». Le passage entre ces deux étapes s'est fait progressivement, sans rupture, mais en parfaite continuité et a correspondu à mon évolution personnelle et professionnelle au contact du terrain. Ce n'est que pour des raisons de clarté que j'ai opté pour une présentation de ces deux étapes comme différentes.

### **2.3.2 De l'extérieur vers l'intérieur : une méthodologie réflexive comme moyen de se connaître soi-même**

La construction d'une méthodologie que j'ai qualifiée de réflexive suppose d'un côté la reconnaissance de la subjectivité comme force de la recherche et source de validité et de l'autre, une réflexivité exercée sur soi et ses outils et une tentative de rendre compte en toute honnêteté du cheminement de la recherche.

### **L'intégration de la subjectivité dans la recherche**

Utiliser la subjectivité comme intégrante au processus de recherche permet aux femmes de : utiliser leur expérience personnelle, réévaluer les méthodes de connaissance, transmettre le fait de vivre dans une société caractérisée par l'inégalité de genre et utiliser comme sources de connaissance des expériences qui ont été dévaluées ou ignorées par la recherche traditionnelle à cause des demandes de rationalité et d'objectivité (Haynes, 2008). Ceci n'est pas pour dire que développer une méthodologie basée sur les expériences et la subjectivité des femmes conduirait à une « vérité » meilleure ou à une « meilleure » compréhension de la féminité (Haynes, 2008). L'adoption d'une telle position équivaudrait à un renforcement de la dualité des sexes, position que j'ai essayé de dépasser. D'ailleurs, toute dualité contient une hiérarchie (Bourdieu, 1998 ; Héritier, 2002) et mon intérêt n'est pas du tout à renverser la hiérarchie de genre existante pour en créer une autre.

J'ai rencontré des femmes, j'ai écouté des femmes, je me suis reconnue dans des femmes. J'ai réfléchi sur elles, mais surtout avec elles. Dans toutes ces étapes, ma propre subjectivité et mes propres expériences en tant que femme et professionnelle comptable m'ont aidée à déchiffrer le terrain. Je me suis laissée toucher par les récits de ces femmes et cette intimité m'a aidée à les comprendre. Ainsi, l'émotion est une partie importante et inévitable de la motivation du chercheur, de ses choix et orientations concernant les modalités de traitement du sujet d'étude (Alvesson & Skoldberg, 2000, p. 217).

Du point de vue méthodologique, ma subjectivité en tant que chercheur se manifeste par deux choses en particulier : des innovations méthodologiques plus adéquates avec ma sensibilité en tant que chercheurs et avec l'objet de ma recherche ; et l'intégration de mes propres expériences, connaissances et émotions dans la recherche.

Ainsi, en faisant ces choix, j'ai été guidée par le fait que :

Le subjectif ne s'oppose pas à l'objectif, au réel, il est un moment dans la construction de la réalité, le seul où l'individu ait un marge d'intervention, moment marqué par la nécessité de la sélection et de l'obsession de l'unité (Kaufmann, 2004, p. 60).

Les choix épistémologiques imposent des choix méthodologiques (Perret & Seville, 2003, p. 33). A leur tour, les choix méthodologiques imposent la construction d'une méthodologie de travail spécifique en adéquation avec ma sensibilité en tant que chercheur et avec l'objet de ma recherche. Ainsi, j'ai graduellement migré vers des méthodes de recherche qui, même si elles étaient périphériques ou peu acceptées par la communauté scientifique, étaient plus en adéquation avec ma sensibilité, ma modalité de travail et mon objet de recherche. Par ailleurs, j'ai utilisé extensivement les fiches ou les mémos tout au long de mon travail sur les données, afin de développer les codes issus de l'analyse initiale. J'ai découvert à l'instar de Kaufmann (2008) que je préférais travailler avec les enregistrements audio et non avec les transcriptions car le « traitement des données quel qu'il soit est toujours un travail de réduction de la complexité du réel » (id., p. 76). L'oral est plus riche et plus complexe, « les rythmes, les intonations et les silences sont autant de commentaires du texte pouvant en changer le sens » (id., p. 76). J'ai découvert que je préférais faire une transcription fragmentaire et partielle des entretiens et commencer donc la construction théorique dès la première écoute en utilisant les mémos. Selon la méthode de Kaufmann (2008), j'ai retranscrit seulement ce



que j'ai jugé digne d'intérêt, c'est-à-dire : « de belles phrases, imagées, parlantes ; des situations intéressantes, informatives ; des épisodes intrigants ; des catégories de pensée indigènes bien argumentées ; des éléments très proches des hypothèses en cours d'élaboration » (id., p. 78).

Ensuite, je me suis détachée de la *grounded theory* qui, bien que très utile dans une première étape, n'a pas été suffisamment forte pour me permettre de formuler les éléments théoriques nécessaires à ma recherche. Selon ma propre expérience, l'étape de construction théorique doit être marquée par une libération des carcans des méthodes. Il faut faire preuve d'« audace interprétative » (id., p. 91) et d'« imagination » (id., p. 92), il faut « libérer l'interprétation » (id., p. 92). Pourtant, cette liberté reste cohérente avec les données et n'est pas sans rigueur et justesse :

La condition première de l'innovation est en fait la maîtrise de la cohérence de la recherche (id., p. 94).

La mise en pratique d'une méthodologie personnelle a aussi signifié le besoin de me pencher vers les récits de vie des femmes comme méthode largement utilisée par les recherches féministes (voir en comptabilité Hammond 1996, 1998 ; Haynes 2005, 2007a, b ; Johnston & Kyriacou, 2006 ; Spruill & Wooton, 1995). Ainsi, cette méthode ne fragmente pas les expériences de vie, mais offre un moyen d'évaluer le présent, réévaluer le passé et anticiper le futur en même temps que contester les autres représentations « partielles » (Letherby, 2003). J'ai été amenée à regarder les entretiens comme des narrations de soi, et temps et processus sont devenus des éléments essentiels dans leur analyse. Dans une première phase, ce qui m'a paru important était de comprendre les processus et les pratiques qui influençaient la construction identitaire. Par contre, dans une seconde phase, j'ai adopté une posture plus holistique et j'ai essayé de réunir les parties dans un processus respectueux de reconstruction de l'histoire de vie des femmes (*herstory versus history*) comme trajectoire individuelle. L'intégration des étapes de vie des professionnelles dans une approche de continuité et de processus a démontré sa valeur explicative tout au cours de ce voyage de compréhension de la construction identitaire. Par ailleurs, le labyrinthe comme métaphore a, à mon avis, une capacité explicative plus forte que le classique 'plafond de verre' du phénomène de rareté des femmes dans les positions élevées en cabinets ainsi que des trajectoires des femmes.

### Une réflexivité tournée sur soi et ses outils

L'approche du terrain la plus appropriée suppose d'être ouvert et réflexif sur l'existence de différents modes d'interprétation du matériel empirique, ce qui est plus important que le fait de donner des réponses absolues. Les résultats empiriques ne parlent pas pour eux-mêmes, mais peuvent être interprétés et évalués de manières très différentes (Alvesson & Billing, 1997, p. 153). Celles-ci passent par la prise en compte de l'importance du langage et de la nécessité d'alterner entre des vocabulaires différents en adoptant une approche trans-disciplinaire (Alvesson & Billing, 1997, p. 49), mais aussi par la prise en compte de la dimension politique et idéologique du problème, ainsi que des apports des théories post-modernes sur « comment éviter le piège des généralisations sans substance ».

La dimension réflexive s'est avérée importante dans toutes les étapes du cheminement non linéaire de la recherche, supposant des allers et retours entre la théorie et le terrain. D'ailleurs, selon Loft (1992), l'étude du genre demande une considération de nos propres positions et actions et non pas seulement de celles de nos sujets de recherche. Une démarche réflexive suppose l'adoption d'une posture réfléchie qui tourne le chercheur vers lui-même, et une attention spéciale au processus d'interprétation pour rendre compte du fait que la réalité est construite et que les données sont dépendantes de la théorie (Alvesson & Skoldberg, 2000, p. 5).

L'écriture et la compréhension du terrain n'ont pas été difficiles seulement à cause du fait que je pensais dans une langue et j'écrivais dans une autre, mais surtout à cause de mes propres idées reçues, croyances, stéréotypes qui façonnaient ma vision du monde. D'ailleurs, les chercheurs féministes ont attiré l'attention sur la nature sexuée du processus de recherche, reconnaissant que les créateurs de savoir sont sexués et en conséquence le savoir généré l'est aussi (Acker, 1990 ; Calas & Smircich, 1996).

Pour ma part, je pense avoir réussi grâce à ce voyage et aux rencontres que j'ai faits, de me comprendre mieux moi-même en tant que femme et professionnelle. J'ai appris à exercer la réflexivité et, en l'exerçant, à reconnaître des écueils tel que l'essentialisme.

La réflexivité est considérée par certains chercheurs comme le critère principal de validation de la recherche interprétative (Altheide & Johnson, 1994 ; Nadin & Cassell, 2006). Elle est définie comme une modalité de « penser nos propres pensées » (*thinking*

*about our own thinking*) selon Johnson & Duberley (2003)<sup>96</sup>. Pendant cette recherche, j'ai appliqué une réflexivité plus élargie par rapport à la définition d'au dessus. Ainsi, je n'ai pas seulement appliqué la réflexivité à mes propres méthodes et interprétations, mais aussi à moi-même comme individu qui se raconte lui-même à travers ses interprétations du terrain, à moi-même qui évolue pendant la recherche, à moi-même qui ne suis pas la même qu'au début de cette recherche.

Adopter une approche réflexive a été en fin de compte une manière d'aller plus loin dans l'analyse des entretiens tout en exposant le cheminement de ma pensée. La subjectivité a joué un rôle important tout au long de ce parcours comme la seule manière pour donner de la validité à ma recherche dès que je suis sortie des sentiers battus de la *grounded theory*. En dépit de la valeur ajoutée apportée par l'intégration de la subjectivité dans la recherche, mon approche reste critiquable par un certain nombre de chercheurs, surtout d'orientation positiviste. Afin de balancer ces critiques, mais surtout parce que ma méthodologie l'imposait, j'ai adopté une démarche de transparence qui consiste à fournir aux lecteurs les traces de ma pensée. Au manque de transparence méthodologique affiché par certaines recherches en sciences de gestion juste à cause du fait qu'elles se limitent à suivre des méthodologies académiquement 'approuvées', j'ai opposé une méthodologie réflexive qui est réactive, adaptative et transparente.

## 2.4 La validité de la recherche

Les composantes principales de ma méthodologie sont : la subjectivité et la réflexivité. La déconstruction de mon voyage de recherche m'amène à dire qu'il n'y a pas de subjectivité sans réflexivité et surtout qu'il n'y a pas de réflexivité sans la prise en compte de la subjectivité.

Ainsi, la subjectivité inclut l'expérience vécue ainsi que le contexte physique, politique et historique de cette expérience (Haynes, 2008). Il ne peut pas exister de subjectivité en dehors de la réflexivité ; ainsi, la pré-réflexivité est dans ce sens une non-subjectivité et le sujet est né en même temps avec la réflexivité (Butler, 2005). Par ailleurs, adopter une posture réflexive dans le cadre de cette recherche signifie une prise en compte de la subjectivité et de l'impossibilité de l'ignorer sans produire des interprétations altérées.

---

<sup>96</sup> Cités par Nadin & Cassell (2006, p. 209).

Avant d'aborder le sujet de la validité de cette recherche et comme partie intégrante du processus de validation, je voudrais proposer au lecteur un voyage dans ma propre biographie intellectuelle afin d'essayer de retracer dans la limite du possible la formation et les conditions sous-jacentes de ce moi-chercheur.

#### **2.4.1 Le voyage d'avant voyage. Fragment autobiographique**

Dans ce qui suit je présente un petit fragment autobiographique. Son écriture m'a permis d'un côté d'avancer dans ma réflexion en essayant de la mener le plus possible jusqu'au bout, et de l'autre de rendre lisible ma démarche au lecteur.

L'autobiographie ou l'autoéthnographie (Ellis, 2004 ; Reed-Danahay, 1997) a été très peu utilisée en comptabilité. Cette dernière montre que l'utilisation critique et réflexive de l'autobiographie permet l'emploi de la subjectivité comme outil de compréhension de l'expérience humaine ainsi que du contexte de cette expérience (Haynes, 2005).

J'ai commencé mon voyage de recherche en voulant comprendre comment il se fait que la profession comptable française est tellement peu féminisée par rapport à la profession de mon pays d'origine, la Roumanie. Ayant une vision idéalisée de la société française comme égalitaire et émancipée<sup>97</sup>, ce déséquilibre entre le nombre de femmes et d'hommes experts-comptables m'intriguait. Par ailleurs, la décision de m'intéresser au genre s'est faite au détriment de mon thème initial de recherche auquel j'ai renoncé six mois après mon arrivée en France<sup>98</sup>. Mais pour arriver là, il y a eu un autre voyage, de quête identitaire, parsemé de doute, de questions sans réponse, mais aussi de régions de lumière que j'essaye de rendre par le récit qui suit.

Un événement m'a fortement marquée dans mon adolescence et a signifié une prise de conscience du sort défavorable de la femme dans la famille et dans la société.

Généralement deux ou trois fois par an on faisait des repas chez mes grands parents avec la famille élargie. Les femmes préparaient la nourriture et servaient les plats. A la fin du repas, c'était toujours les femmes qui devaient s'occuper de débarrasser et de

---

<sup>97</sup> Vision influencée sans doute par les idées reçues qu'à toute personne de l'est à propos de la société occidentale.

<sup>98</sup> Le thème initial, la continuation de mon mémoire de DEA, portait sur les jeux de langage en comptabilité. Là, aussi, la subjectivité manifestée par un engouement plus fort pour le nouveau sujet jouait fortement dans le choix.

laver la vaisselle. Lors de ce repas-là, mon père m'a réprimandée pour mon manque d'implication dans ces activités féminines.

Et moi, qui ai toujours été l'insoumise et qui était peut-être la seule à avoir parfois le courage de m'opposer ouvertement à mon père, je lui ai répondu avec un ton un peu taquin : « Mais ce ne sont que les femmes qui sont actives dans cette maison ? ».

Il m'a sèchement répondu : « Exactement ».

Et là un monde s'est écroulé. J'étais devenue d'enfant une femme et je devais me soumettre au règles non écrites réglementant mon existence. J'avais jusque là échappé aux rigueurs des normes sociales en vertu de mon statut privilégié d'enfant. Mais, maintenant tout cela c'était fini et je devais prendre ma place dans la hiérarchie sociale, une place que je considérais comme inférieure à celle des hommes, une place de soumise, une place que je ne désirais pas. Je méritais, sans doute, mieux.

L'éducation donnée aux enfants déprécie souvent les filles qui sont vues comme fragiles et pleurnichardes. L'effet de cette éducation se fait ressentir par une vision dévalorisée des femmes et du travail féminin, vision partagée souvent par les femmes elles-mêmes (Czarniawska, 2006).

J'ai eu l'occasion plusieurs fois par la suite d'expérimenter les stéréotypes liés aux femmes au sein de ma famille, mais aussi en tant que citoyenne, chauffeur ou professionnelle comptable. J'avais du mal à me reconnaître dans l'image distordue que la société m'envoyait parfois, j'avais du mal à me reconnaître dans l'image de ma mère et de ma grand-mère, dans leur attitude de résignation et de « c'est comme ça, tu verras plus tard ». Je suis passée tour à tour d'indifférence à rébellion, à rage et à mépris envers celles qui acceptaient leur sort.

A l'instar de plusieurs des femmes interviewées, j'ai été poussée par mon père à faire des études de comptabilité afin de m'assurer une vie aisée. La comptabilité, ce n'était pas du tout mon choix à moi. Moi, j'étais plutôt attirée par la littérature et la peinture. Mais la volonté de mon père a été plus forte et à chaque carrefour il m'a poussée sur son chemin. J'ai fait un lycée avec profil économique au lieu du lycée de beaux arts et la faculté de comptabilité au lieu de la faculté de lettres comme j'aurais voulu. J'ai toujours considéré que j'étais faite pour tout sauf pour être comptable. J'étais un esprit artistique moi, une humaniste qui ne trouvait pas sa place dans ce domaine technique, régulé, encadré de la comptabilité. On parlait chiffres en comptabilité, on parlait argent. J'avais du mal à voir l'humain derrière les chiffres. Je me sentais réduite au silence à cause de

l'impossibilité d'exprimer mon vrai moi. De là, il a fallu faire juste un pas pour essayer de trouver un sujet de recherche qui plaçait l'humain comme centre d'étude et qui s'intéressait aux expériences et au vécu des femmes professionnelles.

Donc j'ai été conduite dans le choix du sujet par mon propre vécu, mais aussi par le désir de me comprendre mieux moi-même en tant que femme et professionnelle.

#### **2.4.2 La validité de la recherche comme résultat de l'interaction entre subjectivité et réflexivité**

L'objet de la recherche, la théorie et les données s'influencent réciproquement pendant tout le processus de recherche. Il s'agit d'un processus itératif qui a comme but de produire un tout plausible entre théorie, objet de recherche et données (Ahrens & Chapman, 2006). Ainsi, le problème de validité serait avant tout un problème de cohérence interne (Kaufmann, 2008, p. 31). Le critère conventionnel de validité, basé sur la correspondance entre une histoire et la réalité supposée exister 'là-bas' peut être remplacé par la capacité de produire ou non des histoires 'intéressantes', c'est-à-dire capables de soulever l'intérêt des gens (Quattrone, 2004).

La théorie de la vérité correspondance n'est pas tenable parce que la seule chose avec laquelle on peut comparer les affirmations c'est d'autres affirmations. [...] Les mots ne peuvent pas être comparés avec les mondes (Czarniawska, 1999, p. 26, cité par Quattrone, 2004).

Dans ce qui suit, je discute d'autres aspects de la validité de la recherche, ainsi que ma propre position concernant l'interaction entre subjectivité et réflexivité.

La réplication des études qualitatives est inappropriée car :

On ne doit pas s'attendre à obtenir des résultats identiques quand deux chercheurs étudient la même organisation de deux points de vue différents ou quand ils étudient des sub-structures différentes d'une grande organisation. Ce qu'on a le droit d'attendre c'est que deux descriptions soient compatibles, que les conclusions d'une étude ne contredisent pas implicitement ou explicitement les conclusions d'une autre (Becker, 1970, p. 20<sup>99</sup>).

A l'instar de Covalski, Dirsmith, Heian, & Samuel (1998), je pense que l'adoption d'une certaine modestie concernant le caractère provisoire, non exhaustif et subjectif des interprétations des pratiques et processus sociaux semble indissociable des

---

<sup>99</sup> Cité par Ahrens & Chapman (2006).

revendications de validité et de fiabilité de toute recherche qualitative. En conséquence, mes interprétations doivent être prises comme des « impressions » acquises dans le travail de terrain et qui peuvent être différentes de celles d'autres chercheurs (Van Maanen, 1988, 1995).

Mon objectif était de produire une étude digne de confiance (*trustworthy*), selon l'expression de Covalski *et al.* (1998). Pour cela, à l'instar de ces chercheurs, j'ai mis en place un certain nombre d'éléments de contrôle basés sur la pratique de la réflexivité. Tout d'abord, j'ai utilisé des sources multiples afin de connaître l'environnement des cabinets ainsi que leurs pratiques. Dans ce sens, j'ai utilisé non seulement l'information obtenue pendant les entretiens, mais aussi l'information disponible sur les sites des cabinets, dans les brochures et plaquettes de recrutement, dans les articles de presse et sur les forums de comptabilité. J'ai accordé une grande importance au contexte de la recherche car selon le principe de la *thick description* de Geertz (1973), « la connaissance produite doit intégrer une description détaillée du phénomène étudié, incluant ses aspects historiques et contextuels » (Perret & Seville, 2003, p. 29).

Deuxièmement, afin d'« éviter la manipulation d'extraits d'entretiens et les commentaires abusifs », j'ai mis en place un « index biographique » (voir Annexe 6), selon la méthode de Kaufmann (2008, p. 33). Il permet de faire une lecture transversale, en suivant l'histoire de chaque personnage. Troisièmement, j'ai pris des mesures pour assurer l'« audit-abilité » des enregistrements audio des entretiens, des transcriptions ainsi que des notes de terrain. Quatrièmement, ayant gardé un contact continu avec plusieurs personnes interviewées, j'ai pu bénéficier de leurs retours pendant les différentes phases de construction théorique. Je suis restée en contact avec plusieurs femmes que j'ai interviewées. Avec deux d'entre elles j'ai collaboré sur des projets (un article sur les femmes stagiaires experts-comptables publié dans la revue *l'Expert-comptable de demain* et un projet de recherche sur les experts-comptables handicapés). J'ai rencontré plusieurs d'entre elles lors des congrès de l'Ordre, des réunions formelles et informelles des experts-comptables stagiaires et des réunions de la Commission femme de l'Ordre. Afin de communiquer sur mes recherches et les différentes étapes de mon travail, j'ai créé un *blog* de recherche : <http://jadorelacompta.wordpress.com/>. Et cinquièmement, j'ai présenté mes interprétations finales aux acteurs et recueilli et intégré leurs commentaires. Le chapitre IV a été envoyé en entier (environ 80 pages) aux personnes interviewées afin de leur demander l'avis sur la justesse des interprétations. Quelques personnes ont revu les fragments d'entretiens intégrés dans le

texte afin de préciser et nuancer leurs propos. Tous les mails de réponse que j'ai reçus ont apprécié positivement le travail fait.

Cet exposé est très intéressant et juste, il me semble. Il reflète bien les diverses situations que nous vivons (Anne, associée, cabinet moyen, deux enfants).

Certaines femmes sont même devenues co-auteurs de ce document :

J'ai revu le document et fait quelques modifications en rouge.

Ma situation a changé. J'ai décidé d'ouvrir mon cabinet et me suis inscrite à l'Ordre. Je commence à peine (un seul client !) mais je pense que cette organisation devrait me permettre de gagner ma vie tout en aménageant mon temps pour mon petit garçon de 10 mois.

Si vous avez encore besoin d'aide, n'hésitez pas, je reste à votre disposition.

Je vous félicite pour cet énorme travail accompli qui, je l'espère, en fera réfléchir quelques uns (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant).



### 3 Les référents théoriques mobilisés

#### 3.1 Positionnement de la thèse dans la littérature comptable sur l'identité

A l'exception de quelques études sur l'ethnicité (Hammond & Streeter 1994 ; Kim 2004 ; McNicholas *et al.* 2004) il y a peu d'études sur l'identité dans la littérature comptable. Peu d'études s'intéressent à des aspects de la construction de l'identité professionnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2005, 2006 ; Carnegie & Napier, 2010 ; Coffey, 1994 ; Grey, 1998 ; Gendron & Spira, 2010) et celle de mère (Haynes, 2005, 2007a, b). La plupart des articles précités discutent des aspects de la socialisation professionnelle qui vise à modeler l'individu pour le transformer en un professionnel archétypal. Parmi ces articles il y a très peu qui utilisent ou développent une théorie de l'identité et qui prennent en compte le genre. Ni la littérature organisationnelle, en dépit d'un nombre conséquent d'articles publiés ces dernières années sur l'identité, n'est pas trop abondante sur ces sujets. Ainsi, il y a très peu de recherches sur la construction de l'identité des professionnels (Ibarra, 1999 ; Pratt *et al.*, 2006). C'est justement ce manque que la présente recherche essaie de combler.

A la différence des études sociologiques qui explorent comment les professions comme groupes (*occupational group*) établissent leur légitimité ou se démarquent des autres métiers (Abbott, 1988 ; Dubar & Tripier, 1998), la présente recherche se concentre sur les professionnels en tant qu'acteurs individuels (Pratt *et al.*, 2006), ce qui permet de mieux appréhender la très grande hétérogénéité de la profession comptable libérale française.

Je me tourne maintenant à la présentation des théories et des concepts qui ont guidé mon interprétation de la construction de l'identité des femmes professionnelles comptables.

Dans ce qui suit, je propose un voyage conceptuel afin de rendre compte des éléments qui m'ont permis de construire mon espace intellectuel. J'ai dû prendre des positions par rapport à des concepts partageant le champ de la sociologie, comme « agence » et « structure » et j'ai trouvé une réponse satisfaisante dans les théories de Giddens. Par ailleurs, j'ai refusé les conceptions essentialistes qui avançaient l'existence d'une essence masculine ou féminine, proposant donc une vision statique de l'identité et renfermant

les individus dans des « subjectivités définitives » (Gherardi, 1995, p. 103). Par contre, mon propre positionnement suppose l'existence d'un ordre discursif producteur d'un ordre sexué qui fait sens pour tous les acteurs sociaux.

### 3.2 Structure et agence : entre déterminisme et volontarisme

Woodward (2004, p. 6) suggère que l'étude des identités doit regarder principalement deux choses : « l'importance relative des structures, les forces qui échappent à notre contrôle et qui façonnent nos identités » et « l'agence<sup>100</sup>, le degré de contrôle que nous mêmes exerçons sur qui on est ».

La théorie de la structuration développée dans la « Constitution de la société » (Giddens, 1984) se révèle être une approche novatrice de la sociologie parce qu'elle constitue un chemin de milieu entre deux traditions sociologiques, pour moi également insatisfaisantes : l'individualisme méthodologique et le holisme méthodologique. Ces théories expliquent le comportement des individus soit par leur propre volonté (risquant de tomber dans le volontarisme), soit uniquement par l'influence des structures (risquant de tomber dans le déterminisme). La théorie de la structuration de Giddens dépasse cette dualité de la sociologie traditionnelle mettant en avant les concepts d'agence et de structure et montrant comment l'interdépendance entre ces deux éléments contribue à la reproduction sociale. Pour les principales différences entre les théories volontaristes et structuralistes-déterministes et la théorie de Giddens, se référer à l'Annexe 5.

Selon la conception de Giddens, l'agent (acteur) fait partie d'un environnement social qu'il contribue à façonner, tout en étant façonné par lui. De ce fait, toute théorie considérant agence et structure comme des entités séparées et ignorant leur interaction serait simplificatrice.

La relation entre agence et structure semble être une des plus complexes et controversées des sciences sociales. Afin d'expliquer la relation entre la structure et l'agence, Giddens refuse les conceptions fonctionnalistes et structuralistes de « structure » comme étant des formes préexistantes, extérieures à l'agent. Selon lui, la

---

<sup>100</sup> *Agency* devient en français « l'agence » individuelle ou collective, autrement dit la « capacité d'agir » ou encore la « puissance d'agir », ou même « l'agentivité » (traduction du terme « *agency* » que l'on peut trouver dans des textes de linguistique, psychologie cognitive et théorie de l'action, et reprise par Maxime Cervulle dans sa traduction de « *Undoing Gender* » de J. Butler).

structure contribue à modeler et à donner forme à la vie sociale ; la structure existe seulement en et par l'activité des agents humains. Ainsi, les structures sont à la fois le médium et le résultat des pratiques qu'elles organisent de façon réursive ; c'est ce que Giddens appelle « la dualité du structurel » (*duality of structure*)<sup>101</sup>.

La dualité du structurel explique la continuité de la reproduction sociale<sup>102</sup>. La société n'est pas créée par des acteurs individuels et les propriétés structurelles des systèmes sociaux ont une durée qui dépasse de loin celle de la vie d'une personne. Pourtant, le structurel n'existe que dans la mesure où la continuité de la reproduction sociale est assurée dans le temps et dans l'espace. Or, *une telle continuité n'existe que dans et par les activités qu'accomplissent et contrôlent de façon réflexive des acteurs spatio-temporellement situés* (Giddens, 1984, p. 272).

Par ailleurs, Giddens souligne à maintes reprises le caractère limité du contrôle réflexif<sup>103</sup> qu'un agent peut exercer sur son action. Ainsi, certains facteurs causaux ont une influence sur l'action sans passer par la rationalisation de l'agent. Ces facteurs sont de deux types : les influences inconscientes et celles qui ont un effet sur les circonstances de l'action dans lesquelles des personnes agissent (id., p. 72).

[...] la compétence humaine<sup>104</sup> est toujours limitée. Du cours de l'action surgissent sans cesse des conséquences non voulues par les acteurs et, de façon rétroactive, ces conséquences non intentionnelles peuvent devenir des conditions non reconnues d'actions ultérieures (Giddens, 1984, p. 76).

L'agence n'est pas quelque chose d'intérieur à l'individu et ne renvoie ni aux intentions des individus à faire des choses, mais au flot des modèles (*patterns*) des actions des individus. La capacité des agents à réfléchir et à faire des choix conscients n'est pas en conséquence ponctuelle, par rapport à un événement en particulier, mais par rapport à tous les événements qui s'écoulent dans le flot d'actions et interactions sociales

---

<sup>101</sup> Le structurel est représenté par des règles et des ressources engagées de façon réursive dans la reproduction des systèmes sociaux. Le structurel n'existe que sous la forme de traces mnésiques, base organique de la compétence humaine, et en tant qu'actualisé dans l'action des agents (Giddens, 1984, p. 75).

<sup>102</sup> Dans la conception de Giddens des termes comme « reproduction sociale » ou « réursivité » expriment le caractère répétitif de la vie au jour le jour, ses routines, qui sont comme le croisement des jours et des saisons qui passent et repassent sans cesse (id., p. 81).

<sup>103</sup> Contrôle réflexif de l'action – caractère orienté, ou intentionnel, du comportement humain, examiné à partir du cours des activités de l'agent. L'action n'est pas une longue suite d'actes discrets qui met en jeu un agrégat d'intentions, elle est un procès continu (Giddens, 1984, p. 441).

<sup>104</sup> Compétence - tout ce que les acteurs connaissent (ou croient), de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action (id., p. 440).

(Macintosh & Scapens, 1990). Cette réflexivité est, selon Giddens (1984), accomplie à deux niveaux : la conscience discursive et la conscience pratique.

*La conscience discursive* représente tout ce que les acteurs peuvent exprimer de façon verbale [orale ou écrite] sur les conditions sociales, en particulier celles de leur propre action ; c'est une conscience [*awareness*] qui prend une forme discursive (id., p. 440).

*La conscience pratique* représente tout ce que les acteurs savent (ou croient) des conditions sociales, en particulier ce qu'ils savent des conditions de leur propre action, *mais qu'ils ne peuvent pas exprimer de façon discursive* (id., p. 440). Par exemple, chacun d'entre nous applique des règles de grammaire ou des principes pratiques de comportement dans la société dans sa conduite journalière. Cette application se fait sans accéder consciemment à ces règles et sans pouvoir les articuler de manière discursive. Dans ces cas, les agents comptent sur des stocks implicites de connaissances sur comment se comporter et interpréter les actions des autres (Macintosh & Scapens, 1990, p. 458) dans un contexte social. A l'instar de Martin (2006), je soutiens que la pratique quotidienne du genre fait partie de la catégorie des connaissances pratiques. Ainsi, elle observe que les professionnels, par leurs activités routinières pratiquent le genre en vertu d'une connaissance tacite sur ce que veut dire être un homme ou une femme.

Si ces premiers deux niveaux, la conscience discursive et la conscience pratique relèvent, dans la conception de Giddens, de la réflexivité, il y a un troisième niveau de la construction psychique de l'agent qui est l'inconscient. Contrairement à la conscience pratique, l'inconscient est protégé par une barrière de refoulement. La fondation principale de l'inconscient est le besoin ontologique de sécurité<sup>105</sup>. Ce dernier devient un élément clé de la théorie de la structuration car il explique pourquoi les agents reproduisent d'une manière routinière les structures sociales, même celles qu'ils reconnaissent comme étant coercitives (Macintosh & Scapens, 1990, p. 459).

Giddens (1984, p. 230) critique Durkheim qui concevait presque exclusivement les contraintes en termes de contraintes sociales. Or, pour Giddens lui-même les contraintes de base en ce qui concerne l'action sont liées aux influences causales du corps et du monde matériel. Par ailleurs, toutes les formes de contrainte sont aussi, selon des modes qui varient, des formes d'habilité. Elles servent à rendre possibles

---

<sup>105</sup> Satisfaire le besoin ontologique de sécurité signifie posséder au niveau inconscient et celui de la conscience pratique des 'réponses' aux questions fondamentales, existentielles que toute vie humaine se pose d'une certaine façon (Giddens, 1991, p. 47, ma traduction).

certaines actions en même temps qu'elles en restreignent ou en empêchent d'autres (id., p. 231).

La dimension contraignante du pouvoir se traduit par des sanctions de toutes sortes, variant de la menace ou l'usage direct de la force ou de la violence jusqu'aux formes les plus délicates d'expression de désapprobation. Pourtant, selon Giddens, l'existence des contraintes ne signifie pas la détermination de l'agent ; dans le cas des contraintes structurelles, le chercheur doit différencier entre celles-ci et les contraintes émanant des sanctions, ainsi que préciser les limites de la compétence des acteurs (id., p.373).

Les contraintes structurelles sont des contraintes qui dérivent du caractère contextuel de l'action, c'est-à-dire du caractère « donné » des propriétés structurelles, pour des acteurs situés dans l'espace-temps (id., 234). Les contraintes structurelles ne s'exercent pas indépendamment des motifs et des raisons qu'ont les agents de faire ce qu'ils font (id., p. 239) ; elles ne sont pas non plus une source d'influences causales « plus ou moins équivalente à l'exercice des forces causales impersonnelles qui sont à l'œuvre dans la nature » (id., p. 231), comme les concevait Durkheim.

[...] les contraintes ne « poussent » jamais quelqu'un à faire quelque chose qui ne l'a pas « attiré » au préalable. En d'autres mots, même lorsque les contraintes qui limitent les possibilités d'action sont nombreuses, un compte rendu à partir de l'idée de *conduite orientée* est indispensable (id., p. 372).

Pour l'étude des contraintes structurelles dans un contexte d'action particulier le chercheur doit prendre en considération les raisons des acteurs et les mettre en relation avec la motivation qui est à l'origine de leurs préférences.

Lorsque, pour un acteur donné, des contraintes réduisent à une seule, ou à un seul type d'action, le nombre de possibilités d'action, la présomption la plus courante veut que cet acteur conclura qu'il ne vaut pas la peine d'agir autrement qu'en s'y soumettant. Le choix de l'acteur est alors négatif : il souhaite éviter les conséquences de sa non- subordination. L'agent « ne pouvait pas agir autrement » dans la situation parce qu'une seule option était possible, compte tenu de ce que voulait l'agent. [...] il ne faut pas confondre ce qui précède avec le « ne pouvait pas faire autrement » qui marque la frontière conceptuelle de l'action (id., p. 373).

D'ailleurs, pour Giddens les raisons des agents représentent des causes.

Des raisons sont des causes d'activités qu'une personne « fait se produire », sa capacité de « faire se produire » étant un trait inhérent à sa condition d'agent (id., p. 412).

Cette capacité d'agent d'un individu est basée sur la rationalisation de l'action que intervient sans cesse et qui « signifie faire la démonstration concrète de la

compréhension adéquate de « ce qu'exige » un ensemble particulier de circonstances, de manière à façonner tout ce qui peut être fait dans ces circonstances » (id., p. 412).

La théorie de la structuration a été auparavant mobilisée dans des recherches en comptabilité (voir, par exemple, Dirsmith *et al.* (1997) qui étudient les pratiques de management par objectifs (MBO) et de mentorat dans des *Big* et Macintosh & Scapens (1990) qui analysent comment les systèmes comptables sont impliqués dans la construction, le maintien et le changement de l'ordre dans une organisation).

La théorie de la structuration de Giddens m'aide à comprendre comment les choix de femmes professionnelles et en conséquence la construction de leur identité est influencée par les structures sexuées qui perdurent dans les organisations. Cependant, les femmes en tant qu'agents réflexifs contribuent à changer ces structures. Cette théorie que j'utilise comme cadre général de ma recherche m'aide à rester également équidistante des approches volontaristes ou déterministes et d'essayer de rendre compte des actions des agents en prenant aussi bien en compte leurs préférences et styles de vie que les contraintes structurelles. Par ailleurs, Giddens m'aide à comprendre que l'action de contraintes n'est pas seulement de contraindre, mais aussi de permettre.

### 3.3 Perspectives sur l'identité

Dans ce qui suit je présenterai le concept d'identité pour soi (*self-identity*) de Giddens et je le mettrai en relation avec le style de vie et avec le travail identitaire (3.3.1). Une deuxième partie abordera la socialisation comme incorporation de la société (3.3.2). Et, finalement, une troisième partie examinera la construction identitaire par le prisme du discours (3.3.3).

#### 3.3.1 L'identité pour soi comme projet réflexif

Une théorie des plus influentes de l'identité est la théorie de Giddens énoncée principalement dans le livre « *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age* ».

Dans la pensée de Giddens, l'identité pour soi (*self-identity*) n'est pas statique, mais plutôt processuelle, un projet réflexif dans la construction duquel nous avons un certain degré

de liberté, dans les limites imposées par les structures. Les circonstances sociales ne sont pas extérieures à la vie des individus ce qui fait que les combats personnels des acteurs aident à reconstruire activement l'univers de l'activité sociale qui les entoure (Giddens, 1991, p. 12).

L'identité pour soi forme une *trajectoire* à travers les cadres (*settings*) institutionnels différents de la modernité sur la *durée* du cycle de vie. Ainsi, chacun de nous non seulement a, mais vit une biographie réflexivement organisée en termes de flots d'information sociale et psychologique sur les styles de vie possibles (id., p. 14).

Dans l'ordre post-traditionnel de la modernité caractérisé par la mondialisation, la pluralisation des contextes d'action et des autorités, le choix du style de vie devient de plus en plus important dans la construction de l'identité. C'est ainsi que la planification de la vie organisée de manière réflexive (et qui suppose une considération des risques à travers le savoir expert) devient une caractéristique centrale de la structuration de l'identité. Plus une société exhibe des traits de modernité, plus la réalité quotidienne sera reconstituée en termes de dialectique entre local et global et *plus les individus seront obligés de négocier leur style de vie parmi une diversité de choix possibles* (Giddens, 1991, p. 5).

Un style de vie peut être défini comme une série de pratiques plus ou moins intégrées que l'individu embrasse non seulement parce que ces pratiques répondent aux besoins utilitaires, mais parce qu'ils donnent forme matérielle à une narration particulière de l'identité pour soi (Giddens, 1991, p. 81).

L'existence d'une pluralité des choix ne veut pas dire que tous les choix sont ouverts à tous ou que les gens prennent toutes les décisions en ayant connaissance de la diversité des alternatives réalisables (id., p. 82). Beck (1992, p. 135) note par rapport à l'individualisation de la construction identitaire qu'«il y a un déplacement d'une biographie prescrite socialement, contrainte par des facteurs comme le genre et la classe vers une biographie qui est continuellement auto-produite. Par ailleurs, dans la société d'aujourd'hui l'identité est devenue de plus en plus précaire et liée à la réussite (Alvesson & Willmott, 2002), souvent définie en termes de carrière.

Les styles de vie sont des pratiques routinières, des routines incorporées dans tous les aspects de vie quotidienne d'une personne. Ces routines sont ouvertes au changement du fait de la nature réflexive de l'identité pour soi.

Toutes les petites décisions qu'une personne fait chaque jour – comment s'habiller, quoi manger, comment se comporter au travail, qui rencontrer le soir – contribuent à ces routines. Tous ces choix (comme les plus importants et

pleins de conséquences) sont des décisions non pas seulement sur comment actionner, mais sur qui être (Giddens, 1991, p. 81).

De nos jours, les modes de vie mettent leur empreinte sur le cœur même de l'identité, sur sa construction et reconstruction (id., p. 81). Leur influence étant universelle, les contraintes des situations particulières des individus ou groupes sont moins importantes (id., p. 85).

Les choix de vie et la planification de la vie (*lifestyle choices* et *life planning*) ne sont pas seulement constitutifs de la vie quotidienne des agents sociaux, mais « forment des cadres institutionnels qui aident à modeler leurs actions » (id., p.85). L'exemple que Giddens donne de la femme noire, parent unique est pertinent dans ce sens. Cette femme, malgré sa vie pénible et pleine de contraintes a une connaissance des facteurs qui affectent la vie des femmes en général et ses activités seront influencées par cette connaissance. Ainsi, malgré les contraintes sociales ou plutôt à cause d'elles, elle est poussée à explorer les possibilités qui lui sont offertes et à faire des choix concernant le mode de conduite de sa vie. Cette quête, même si elle ne peut pas l'articuler discursivement comme une exploration des possibilités implique le modelage réflexif de l'identité pour soi (*shaping self-identity*).

La réflexivité constitue pour Giddens un concept très important pour la compréhension de la construction identitaire ainsi que de la reproduction sociale.

La réflexivité peut être définie comme un processus d'autodéfinition qui dépend du suivi et de la réflexion sur des informations psychologiques et sociales sur les trajectoires possibles (Elliott, 2001, p. 37).

La construction identitaire est un processus continu et suppose l'exercice de la réflexivité des agents :

L'identité pour soi n'est pas une donnée, comme résultat de la continuité dans le système d'action de l'individu, mais quelque chose qui *doit être créée et soutenue systématiquement* par les activités réflexives de l'individu (Giddens, 1991, p. 52).

Pour Alvesson & Willmott (2002), la « capacité de ne pas laisser s'arrêter une narration précise » (Giddens, 1991, p. 54), une activité systématique de création et de maintien du processus identitaire, constitue ce qu'ils appellent travail identitaire (*identity work*). Ce concept fait référence au fait que les personnes se livrent à des pratiques qui sont productives d'un sens de cohérence et d'individualité (par des activités de formation, réparation, maintien, consolidation et révision de l'identité) (Alvesson & Willmott, 2002 ; Sveningsson & Alvesson, 2003). Ce terme que j'utilise de manière interchangeable avec



la construction de l'identité (vue comme processus) est le concept utilisé par plusieurs théoriciens des organisations pour intégrer les aspects d'agence dans le processus identitaire (Watson, 2008).

Comme montré par le verbatim suivant, le travail identitaire est continu ce qui fait que l'histoire de vie est continuellement réécrite. Les narrations montrent que les femmes réfléchissent sur leur parcours tout en construisant leur identité pour soi :

Et donc, moi j'ai trouvé sur mon chemin que des gens qui étaient plutôt...qui m'ont fait un chemin de roses. Alors, bien sûr, il y a toujours ce travail de mémoire qui fait qu'on construit toujours ses souvenirs tout le temps, en permanence. Non, quand je réfléchis derrière moi, mon parcours a été difficile, mais, vous savez, quand on a reçu une éducation assez rigide en famille, pas d'argent, pas plein de choses, tout vous paraît simple (Elisabeth, associée, cabinet individuel).

Le travail identitaire est plus ou moins continu dans des contextes stables et peut devenir plus intense pendant des crises et des transitions (Alvesson & Willmott, 2002). La transition à la maternité avec toutes les transformations identitaires qu'elle implique (Haynes, 2008) est une telle période de travail identitaire.

Selon Giddens, dans l'ordre post-traditionnel, l'identité pour soi devient un projet réflexif, une oeuvre qu'on construit et à laquelle on réfléchit constamment. On crée, maintient et révisé une série de narrations biographiques, l'histoire de qui on est et comment nous sommes devenus ce qui nous sommes (Gauntlett, 2002).

L'identité pour soi n'est pas une caractéristique distinctive, ni même une collection de caractéristiques que possède un individu. C'est le soi (*self*) compris à travers la réflexivité d'une personne en termes de sa propre biographie. L'identité dans ce contexte présuppose encore la continuité à travers le temps et l'espace, *mais l'identité pour soi est cette continuité comprise réflexivement par l'agent.* (Giddens, 1991, p. 53).

Cette identité ne peut pas s'analyser « en dehors des trajectoires sociales par et dans lesquelles les individus se construisent » (Dubar, 2002, p. 111) eux-mêmes, comme il ressort du verbatim d'Elisabeth présenté ci-dessus. L'identité pour soi est « un mélange complexe d'éléments conscients et inconscients, une grille interprétative et réflexive graduellement modelée par les processus de régulation de l'identité et par le travail identitaire » (Alvesson & Willmott, 2002).

Comme montré par Grey (1994, p. 481), Giddens ne donne pas beaucoup de détails sur les techniques spécifiques pour construire le 'projet du soi' et dit peu sur la relation entre celui-ci et travail (Grey, 1994, p. 481). Dans ce qui suit, j'essaierai d'étoffer ses

propos en faisant appel aux écrits d'autres sociologues, philosophes et chercheurs en sciences de gestion.

### **3.3.2 La socialisation comme incorporation de la société**

La construction de l'identité doit être mise en relation avec la socialisation précoce et tardive, mais aussi avec le contexte de la vie présente et avec les significations culturelles qui l'imprègnent (Alvesson & Billing, 1997, p. 92).

La théorie de la structuration de Giddens fonctionne à un niveau élevé pour expliquer la reproduction des systèmes sociaux à travers la dualité entre structure et agence. Par contre, Pierre Bourdieu tout en entreprenant une œuvre similaire, s'intéresse aux modalités par lesquelles le pouvoir s'inscrit durablement dans les dispositions personnelles et corporelles des sujets, ainsi qu'exprimées dans la vie de tous les jours (Elliott, 2001, p. 143).

Dans « La domination masculine » Bourdieu décrit longuement le mécanisme de reproduction de la domination masculine en utilisant la société kabyle traditionnelle comme modèle archétypique de la domination masculine. Pour Bourdieu, comme pour Giddens, les structures ne sont pas extérieures, mais « incorporées » et naturalisées par le pouvoir que les dominants exercent sur les dominés. Ainsi, les structures par lesquelles se reproduit la domination d'hommes sur les femmes :

[...] sont le produit d'un travail incessant (donc historique) de reproduction auquel contribuent des agents singuliers (dont les hommes, avec des armes comme la violence physique et la violence symbolique) et des institutions, familles, Eglise, Ecole, Etat (Bourdieu, 1998, p. 55).

Le concept de violence symbolique explique comment la domination masculine est une forme de domination qui n'existe que parce que les dominés y contribuent souvent à leur insu, parfois contre leur gré, en acceptant tacitement les limites imposées (Bourdieu 1998, p. 59). C'est ainsi que les schèmes que le dominé utilise pour se percevoir et s'apprécier, ou pour apercevoir et apprécier les dominants, sont le produit de l'incorporation des classements - qu'il a en commun avec le dominant - dont son être social est le produit. Ces instruments de connaissance sont la forme incorporée de la relation de domination (Bourdieu, 1998, p. 55).

La domination symbolique<sup>106</sup> est subie tant par les dominés que par les dominants à force d'un pouvoir auquel ils ne peuvent pas s'opposer car inscrit durablement dans les corps (id., p. 62 – 63).

La force symbolique est une forme de pouvoir qui s'exerce sur les corps, directement, et comme par magie, en dehors de toute contrainte physique ; mais cette magie n'opère qu'en s'appuyant sur des dispositions déposées, tels des ressorts, au plus profond des corps. Si elle peut agir comme un déclic, c'est-à-dire avec une dépense extrêmement faible d'énergie, c'est qu'elle ne fait que déclencher les dispositions que le travail d'inculcation et d'incorporation a déposées en ceux et celles qui, de ce fait, lui donnent prise (id., 1998, p. 59).

Pour expliquer le mécanisme de l'inscription des structures sur le corps, Bourdieu se sert des concepts de *habitus* et de *hexis* :

« [...] l'*habitus* est le produit du travail d'inculcation et d'appropriation nécessaire pour que ces produits de l'histoire collective que sont les structures objectives (e. g. de la langue, de l'économie, etc.) parviennent à se reproduire, sous la forme de dispositions durables, dans tous les organismes (que l'on peut, si l'on veut, appeler individus) durablement soumis aux mêmes conditionnements, donc placés dans les mêmes conditions matérielles d'existences (Bourdieu, 1972, p. 282).

L'*habitus* est en conséquence ce principe générateur et unificateur qui retraduit les caractéristiques intrinsèques et relationnelles d'une position en un style de vie unitaire, c'est-à-dire un ensemble unitaire de choix de personnes, de biens, de pratiques (Bourdieu, 1994, p. 23).

Lié à l'*habitus*, l'*hexis* corporel est un ensemble de dispositions pratiques corporelles, manières durables de se tenir, de parler, de marcher et, par là, de *sentir* et de *penser* (Bourdieu, 1980, p. 117). L'*hexis* corporel est dans cette perspective l'*habitus* fait corps. Autrement dit, ces dispositions corporelles ne sont pas naturelles, mais socialement construites, font sens et tiennent leur logique du contexte social et du système des représentations qui les construisent. Les relations hiérarchiques de genre sont inscrites dans le corps comme *hexis* corporel dans la forme naturalisée d'identité de genre (McNey, 2000, p. 37).

Les concepts de « violence symbolique » et de « *habitus* » me permettent de comprendre comment les structures s'inscrivent sur les corps. Par ailleurs, comme montré par

---

<sup>106</sup> La domination symbolique est l'effet de la force symbolique.

Bourdieu, aussi bien les dominants que les dominés subissent l'action du pouvoir symbolique :

[...] homme et femme, [...] nous avons incorporé, sous la forme de schèmes inconscients de perception et d'appréciation, les structures historiques d'ordre masculin (Bourdieu, 1998, p. 17).

Butler a critiqué la conception déterministe de Bourdieu qui accorde peu de place à l'agence (McNey, 2000). Pour elle, le genre est une sorte de pratique :

[...] une activité qui s'accomplit sans cesse et en partie sans qu'on le veuille et qu'on le sache, il n'a pour autant rien d'automatique ni de mécanique. Bien au contraire. Il s'agit d'une sorte d'improvisation pratiquée à l'intérieur d'une scène de contrainte<sup>107</sup> (Butler, 2006, p. 13).

Ma propre conception sur cette question est plus proche de celle de Butler qui tout en insistant sur la dimension inconsciente et non discursive du genre, rejette la conception selon laquelle les pratiques du genre fonctionnent selon le principe des réflexes conditionnés. D'ailleurs, pour elle, la 'construction' du genre n'est pas une construction solitaire ; le genre est une co-construction continue avec les autres.

En contraste avec Bourdieu qui met plus l'accent sur la socialisation primaire, Berger & Luckman (1967, trad. 1986), dans leur ouvrage, *The Social Construction of Reality*, distinguent la « socialisation primaire » de la « socialisation secondaire », ce qui permet au concept de socialisation de s'affranchir du champ scolaire et de l'enfance et d'envisager la possibilité de changement social (Dubar, 2002, p. 9). Dans la présente recherche je m'intéresse à la socialisation secondaire et principalement à la socialisation professionnelle.

Plusieurs auteurs, comme Anderson-Gough, Grey & Robson (2000, 2001, 2005) et Coffey (1994), ont discuté des aspects de la socialisation professionnelle qui modèlent l'individu pour le transformer en un professionnel comptable, qui possèdera les qualités techniques et comportementales désirées. Selon Grey (1998), être un comptable professionnel signifie avoir acquis des compétences et des connaissances spécifiques qui ont été sanctionnées par la réussite à un examen. Hanlon (1994) suggère que les concepts clés du professionnalisme dans le contexte de la comptabilité sont : les

---

<sup>107</sup> Traduction modifiée par moi afin de redonner plus clairement les nuances du texte originel.

connaissances techniques, les compétences managériales, et la capacité à amener de nouveaux clients.

Selon Berger & Luckman la socialisation secondaire est définie comme « intériorisation de sous-mondes institutionnels spécialisés » et « acquisition de savoirs spécifiques et de rôles directement ou indirectement enracinés dans la division du travail » (Berger & Luckman, 1966, p. 189). Les savoirs professionnels (spécialisés) sont des machineries conceptuelles comprenant un vocabulaire, des recettes (ou des formules, propositions, procédures), un programme et un véritable « univers symbolique » véhiculant une conception du monde. Ainsi, l'univers professionnel d'un expert-comptable sera très différent de l'univers d'un médecin ou d'un avocat et l'univers d'un grand cabinet anglo-saxon de comptabilité sera très différent de celui d'un petit cabinet français.

Contrairement aux savoirs de base de la socialisation primaire (qui inclut l'apprentissage des rôles sexués), les savoirs professionnels sont définis et construits en référence à un champ spécialisé d'activité et sont donc « situées diversement à l'intérieur de l'univers symbolique en tant que totalité » (Berger & Luckman, 1966, p. 191). Pourtant, selon ces auteurs, les processus d'apprentissage sont similaires : « la structure de base de toute socialisation secondaire doit ressembler à celle de la socialisation primaire » (Berger & Luckman, 1966, p. 180).

La socialisation secondaire n'efface jamais totalement l'identité « générale » acquise par la socialisation primaire. Pourtant, la problématique de la construction sociale de la réalité permet de poser le problème de la socialisation dans la perspective du changement social et non seulement de la reproduction de l'ordre social ou des rôles sexués comme dans le cas de Chodorow (1978). Il peut arriver que les institutions de socialisation primaire (famille, école) entrent en interaction avec les institutions de la socialisation secondaire (entreprises, professions) provoquant des crises de légitimité des divers savoirs (Dubar, 2002, p. 102).

La socialisation devient un processus de construction, déconstruction et reconstruction d'identités liées aux diverses sphères d'activité (notamment professionnelle) que chacun rencontre au cours de sa vie et doit apprendre à *devenir acteur* (Dubar, 2002, p. 10).

Dans les sociétés où le travail et spécialement le travail dans des organisations hiérarchiques est important, la carrière peut offrir un site important pour la construction du projet du soi (Grey, 1994, p. 482).

L'attribution de l'identité par les institutions et les agents directement en interaction avec l'individu (Dubar, 2002, p. 111) conduit à ce que nous avons appelé identité de rôle (ou simplement rôle). L'identité de rôle doit être dissociée de l'identité personnelle. Cependant, les rôles constituent des éléments importants dans l'étude de l'identité (Kaufmann, 2004, p. 63).

Le concept de rôle sera utilisé par la suite pour exprimer les attentes et les prescriptions sociales par rapport au comportement à adopter dans une certaine situation. Ainsi, une femme même si elle ne devient pas mère ou elle assume la maternité d'une façon qui s'éloigne des normes dominantes, sera influencée par les images culturelles de la maternité qui prescrivent le comportement de genre (Haynes & Fearfull, 2008). De plus, comme je vais le montrer, les différents rôles de professionnelle, de manager, de mère incorporent des attentes sociales différentes qui peuvent être antagoniques, comme par exemple les rôles de manager et de mère.

Les rôles changent au cours du temps et le processus historique de différenciation sociale ne cesse d'accroître le nombre et la variété des rôles possibles. Ainsi, la quête identitaire passe par des rôles qui « en se décrochant du programme institutionnel, en se multipliant et en s'assouplissant, contraignent les individus à se construire et à se redéfinir d'une façon totalement nouvelle » (Kaufmann, 2004, p. 65).

Ainsi, selon la distinction de Wilson (2008), l'identité pour soi peut être définie comme la conception propre de l'individu sur qui il est et quoi il est, pendant que les rôles sont des notions culturelles, discursives, institutionnelles de qui ou quoi un individu doit être.

Ma propre conception du rôle va plus dans le sens de considérer le rôle, à l'instar de Simpson & Carroll (2008) comme un dispositif de traduction intermédiaire dans le processus relationnel de construction identitaire.

Les discours professionnels et organisationnels qui sous-tendent le processus de socialisation des experts-comptables exercent un degré significatif d'influence dans la construction de l'individu (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Ils représentent des éléments importants dans le processus d'internalisation des rôles par la socialisation. C'est vers eux et leur rôle dans la construction de l'identité que je me tourne à présent.

### 3.3.3 Identité : une approche par le discours

En opposition avec les théories qui présentent l'identité comme unifiée et continue, les théories post-structuralistes mettent l'accent sur la fragmentation, la fluidité et la multiplicité des identités. Ainsi, plutôt qu'être fixes et statiques, les identités sont activement négociées, reproduites et transformées par les discours (Holmer-Nadesan, 1996 ; Thomas & Linstead, 2002).

Les conceptions post-structuralistes sur l'identité, puisant fortement dans les écrits de Foucault, présentent le soi (ou le sujet, selon la terminologie utilisée) comme le produit des discours sociaux et organisationnels et suggèrent généralement un manque d'agence dans la construction identitaire et un certain fatalisme (Haynes, 2005). Ces positions présentent une compréhension essentiellement négative de la constitution du sujet (McNey, 2000, p. 2). La construction discursive du sujet peut dans ce cas devenir une forme de déterminisme à cause de la présupposition implicite de la passivité du sujet face à la contrainte exercée par les discours. Elle néglige ainsi le fait que les individus sont doués avec des capacités de réflexion et peuvent résister aux mécanismes disciplinaires qui visent à les transformer en corps dociles. Cependant, cette approche doit être considérée avec attention car elle ne peut pas expliquer d'une manière exhaustive tous les aspects de la subjectivité et de l'agence (McNey, 2000). D'ailleurs, dans ses écrits tardifs, Foucault fait émerger une vision du sujet comme réflexif et pas simplement l'effet des discours (Butler, 2005, p. 121).

J'ai peut-être trop insisté sur les techniques de domination et de pouvoir. Je m'intéresse de plus en plus à l'interaction qui s'opère entre soi et les autres, et aux techniques de domination individuelle, au mode d'action qu'un individu exerce sur lui-même à travers les techniques de soi (Foucault, 1988, p. 1604).

La société d'aujourd'hui est caractérisée par l'existence d'une pluralité des discours disponible aux acteurs (Knights & Morgan, 1991). C'est dans cette ligne de pensée que s'inscrit résolument la présente recherche.

Foucault accorde une attention particulière à la modalité selon laquelle les processus et les techniques disciplinaires et de surveillance produisent des individus conformes à la norme, le but ultime de ces dispositifs de contrôle étant la production des corps dociles (Rabinow, 1984). Selon Butler (2004), « la norme fonctionne au cœur des pratiques sociales en tant que critère implicite de normalisation ». Les individus sont en même temps le produit de la norme et la cible de la normalisation (Covaleski *et al.*, 1998), mais les normes, souvent implicites, sont plus clairement lisibles par les effets qu'elles

produisent. Les mécanismes et les pratiques de contrôle et de surveillance, comme par exemple : les récompenses, le *leadership*, la division du travail, les hiérarchies, ne fonctionnent pas à l'extérieur de la quête individuelle d'autodéfinition, de cohérence et de signification, mais ils interagissent et fusionnent avec la construction identitaire des membres des organisations (Alvesson & Willmott, 2002).

Les discours peuvent être définis, en s'inspirant de la conceptualisation faite par Foucault, comme « des modalités culturellement et historiquement variables de stipuler ce que constitue savoir et vérité » (Merilainen *et al.*, 2004, p. 544). Les discours, dans la mesure où ils spécifient ce qui est 'normal', acceptable et standard, ont des effets normalisateurs sur le sujet. Pourtant, ces effets de pouvoir des discours sont toujours, comme le montre Foucault, sujet de résistance – ce qui fait le dynamisme du discours (Knights & Morgan, 1991). La construction de l'identité est ainsi un effort toujours renouvelé à faire face aux tensions et fragmentations engendrées par le besoin du sujet de se positionner par rapport aux différents discours disponibles. Ainsi, l'agence est « la capacité à gérer activement des relations de pouvoir souvent discontinues, imbriquées et conflictuelles » (McNey, 2000, p. 16).

Plusieurs discours qui influencent la construction de soi du professionnel ont été identifiés dans la littérature sur la profession comptable. Des discours, comme celui de professionnalisme (Coffey, 1994 ; Grey, 1998), de service au client (Anderson-Gough *et al.*, 2000, 2005), ou de la maternité comme désengagement envers l'organisation (Dambrin & Lambert, 2008) ont, par ailleurs, une influence importante dans la reproduction de l'ordre sexué dans les organisations.

Sveningsson & Alvesson (2003) montrent comment les managers puisent activement dans des différents discours organisationnels comme des ressources dans la « création du sens de soi » (p. 1164). Ces discours structurent partiellement les processus de construction identitaire avec des conceptions concernant le comportement adéquat d'un homme ou d'une femme (Anderson-Gough *et al.*, 2005). En outre la conscience discursive et pratique d'être sexué impacte les interactions journalières entre les membres du personnel. Dans le cadre de ces interactions, des personnes porteuses d'une identité sexuelle se rencontrent dans des contextes organisationnels impliquant des processus formels et informels de construction de l'identité professionnelle. Dans ce sens, ces discours sont porteurs de concepts et métaphores masculins, comme par exemple l'esprit d'équipe et l'implication dans des discussions/conversations et activités



sportives (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Grey, 1994). Le plus souvent les femmes ne se reconnaissent pas dans ce genre de discours, mais il est très envahissant dans la culture des cabinets :

Plus de cinquante pourcent de femmes ici on leur parle de rugby toute la journée, il y a un moment où on a envie de dire : à quoi ça sert ? (Françoise, associée *Big*)

Par ailleurs, la prédominance du client dans les discours organisationnels sert à décrire et à justifier beaucoup de pratiques et de processus dans les cabinets qui visent à affirmer l'autorité des supérieurs sur leurs subordonnés. Dans ce processus, et pas nécessairement avec intention, des aspects sexués de la culture organisationnelle sont reproduits (Anderson-Gough *et al.*, 2005). La rhétorique du client et de l'esprit d'équipe a des effets normalisateurs sur les pratiques des cabinets et vise à légitimer la demande de faire des heures supplémentaires, de respecter les délais et d'adopter une certaine apparence physique et un certain comportement envers le client.

Tous ces éléments peuvent être pliés sous le « discours du professionnalisme » (Grey, 1998) qui entérine les normes selon lesquelles une personne peut être incluse ou non dans la catégorie 'professionnel'. Dans ce sens, ce discours construit le 'bon' professionnel comme quelqu'un qui fait beaucoup d'heures et montre une disponibilité totale envers le client. A l'opposé, la position de ceux qui font appel au temps partiel ou autres aménagements du temps de travail sera problématique par rapport à la norme de progression professionnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2001). De plus, ce discours a un aspect 'performatif' (Anderson-Gough *et al.*, 2000) dans le sens où non seulement il décrit une réalité, mais il contribue à créer cette réalité et en constitue la condition d'intelligibilité. Ceux qui sont sujets à ce discours sont ainsi soumis à ses effets de pouvoir (Messner, 2009). En puisant dans Foucault, Clegg *et al.* affirment que le pouvoir est un réseau et non pas quelque chose qu'on peut posséder :

Le pouvoir n'est pas quelque chose que les classes dominantes ont et dont les classes subordonnées manquent. Le pouvoir n'est pas la propriété de l'Etat et n'est pas implicite dans des ressources spécifiques. Le pouvoir est une stratégie et ceux qui sont dominés sont tout aussi complices dans sa toile stratégique de relations, que ceux qui sont dominants. Le pouvoir n'est pas quelque chose situé dans un centre souverain d'où il rayonne. Par contre, ses capillaires s'infiltrent dans beaucoup d'espaces, petits et locaux (Clegg *et al.*, 2006, p. 254).

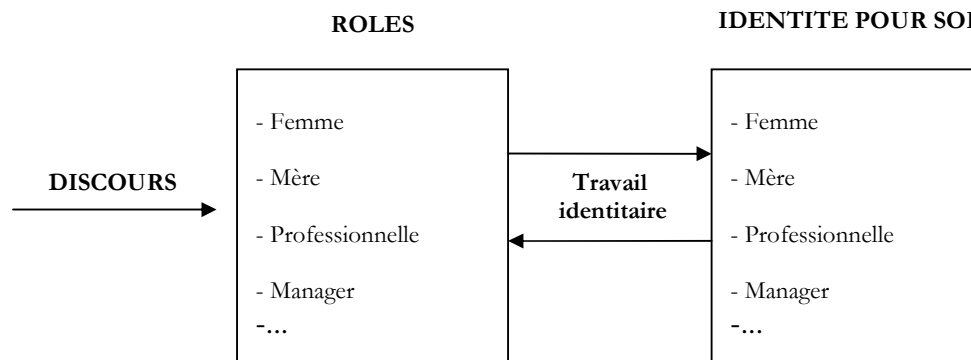
A travers des techniques disciplinaires comme le management par objectifs ou le mentorat, les sujets sont non seulement homogénéisés, mais aussi individualisés et rendus visibles par des procédures qui mesurent les différences individuelles (en termes

de performance, de comportement) avec la norme ou le standard (Covaleski *et al.*, 1998). La norme n'est pas donc seulement une contrainte à l'uniformisation, mais aussi un dispositif pour mesurer l'écart de chacun par rapport à la norme :

En un sens le pouvoir de normalisation contraint à l'homogénéité ; mais il individualise en permettant de mesurer les écarts, de déterminer les niveaux, de fixer les spécialités et de rendre les différences utiles en les ajustant les unes aux autres (Foucault, 1975, p. 216).

Ainsi, chaque individu se voit exposé, rendu visible par le contact avec la norme qui met en place des dispositifs pour « mesurer en termes quantitatifs et hiérarchiser en termes de valeur les capacités, le niveau, la « nature » des individus » (id., p. 215). Les techniques d'évaluation (par exemple le management par objectifs) mises en place par les cabinets peuvent être comprises en partie comme des techniques comptables normalisatrices (Covaleski *et al.*, 1998).

Cependant, les discours ne doivent pas être vus seulement comme négatifs et contraignants. Par contre, aussi autoritaires qu'ils soient, ils appuient la construction identitaire et offrent des récompenses matérielles et symboliques à ceux qui s'y soumettent (Anderson-Gough *et al.*, 2001 ; Knights & Kerfoot, 2004).



**Figure 2.** Relations entre discours, identité pour les autres (rôles), travail identitaire et identité pour soi (d'après Watson, 2008)

Ma compréhension de la relation entre identité pour soi et identité pour autrui (rôle), ainsi que du rôle que les discours tiennent dans le processus de construction identitaire est synthétisée dans la Figure 2. L'identité pour soi est formée par plusieurs identités qui se recouvrent plus ou moins : l'identité de genre, professionnelle, de manager, de parent etc. Cette figure indique comment l'identité pour soi, comme « répertoire de narrations

structurées » (Alvesson & Willmott, 2002) est construite par le travail identitaire déterminé par la confrontation avec les identités de rôle socialement construites par les discours

## **Conclusion du chapitre III**

Les développements de ce chapitre ont présenté comment le positionnement épistémologique interprétatif de cette recherche, situé dans une optique de compréhension, se décline d'un point de vue méthodologique. J'ai ainsi tenté de restituer la progression du cheminement intellectuel emprunté lors de la réalisation de plus de quarante entretiens, ainsi que lors de leur analyse, dans une perspective réflexive. La déconstruction de mon voyage de recherche m'amène à dire qu'il n'y a pas de subjectivité sans réflexivité et surtout qu'il n'y a pas de réflexivité sans la prise en compte de la subjectivité.

Les recherches et écrits de Bourdieu et Giddens en sociologie, Butler en philosophie, Anderson-Gough, Grey & Robson, Haynes en comptabilité, Alvesson, Gherardi, Watson en théorie des organisations représentent la trame théorique de cette thèse.

L'analyse des entretiens a été réalisée en mettant en oeuvre un processus de codage, qui articule de manière itérative, des processus d'induction et de déduction. Des concepts issus de la sociologie comme identité pour soi, rôle ou travail identitaire ont constitué les fondements conceptuels. L'articulation de ces perspectives théoriques contribue ainsi à structurer la construction de l'identité des femmes professionnelles comptables, telle qu'elle émerge des entretiens réalisés.

En résumé, les référents théoriques mobilisés me conduisent à retenir quelques points de départ de la réflexion sur la construction de l'identité des femmes professionnelles comptables.

Le premier est que les individus ne sont pas simplement les produits d'une sujétion aux discours ou de l'identification avec des rôles socialement produits, même si ces éléments constituent des données importantes pour le processus de construction identitaire.

Le deuxième est que la construction réflexive de l'identité est un assemblage de symboles, significations, valeurs et langage, produits par les interactions avec les autres et l'exposition aux rôles produits et distribués socialement. De plus, les processus de la socialisation primaire, ainsi que des processus inconscients ou préconscients, jouent un rôle important.

Un troisième point de départ de ma réflexion est le constat que les femmes sont en même temps victimes et agents de reproduction de l'inégalité car « le pouvoir symbolique ne peut s'exercer sans la contribution de ceux qui le subissent et qui ne le subissent que parce qu'ils le construisent comme tel » (Bourdieu, 1998, p. 62). La question de l'incorporation est cruciale pour l'analyse de la manière dont les effets des notions sexuées sur ce qu'est une « Femme » peuvent avoir des effets oppressifs, mais sans déterminer la personne (McNey, 2000, p. 13). Cette question sera plus amplement traitée dans le chapitre IV de la présente thèse.

A ceci s'ajoute le fait que les femmes professionnelles, en vertu de leur capacité d'agence ne sont pas seulement influencées, mais influencent à leur tour les discours professionnels et organisationnels. Ainsi, elles ne sont pas seulement des victimes, mais elles peuvent être aussi bien activement engagées dans la construction du discours professionnel, que soumises au discours (Thomas & Linstead, 2010). Pourtant, ces discours doivent être compris non comme une série de valeurs et de normes existantes et immuables, mais comme le résultat des actions de sujets qui 'pouvaient faire autrement' (Knights & Morgan, 1991).

## Synthèse et conclusion de la première partie

**Le premier chapitre** a eu une double vocation : d'abord, d'apporter des éléments sur le contexte social français dans lequel la profession comptable est placée ; et ensuite de visiter les recherches sur le genre dans les organisations avec un intérêt spécifique pour les recherches dans les métiers de la comptabilité.

Concernant l'environnement social, cette recherche s'est intéressée aux traits du contrat de genre français à travers l'étude de deux dimensions : les politiques de l'Etat concernant le travail et la place des femmes dans la société française. Cette approche m'a permis de dégager les spécificités du contexte français et d'identifier les facteurs déterminants de la place des femmes dans les professions.

La revue de la littérature existante sur le genre vient logiquement comme une continuation et illustration des propos de la première partie. Elle permet de montrer que la majorité des recherches empiriques s'attachent à expliquer la rareté des femmes dans les positions organisationnelles élevées. Cette synthèse de la littérature fondée sur une segmentation des recherches selon le niveau d'analyse (individuel, organisationnel et social), met en évidence la complexité de la question. Elle montre ainsi comment des facteurs de tous ces niveaux d'analyse contribuent à expliquer la position des femmes ainsi que leurs difficultés d'avancement dans la profession. Elle conduit également à soulever la nécessité d'une approche plus intégrative des trajectoires des femmes qui **dépasserait cette vision fragmentée en l'englobant**. Par ailleurs, le questionnement est déplacé des facteurs explicatifs de la rareté des femmes en comptabilité, vers les femmes comptables elles-mêmes. C'est pour cela que le besoin d'un **concept transversal** qui intégrerait ces niveaux sans les séparer s'est imposé à nous : le concept d'identité. Ce concept, même s'il mobilise le niveau individuel en tant que site de construction de l'identité, comme nous le montrent l'interactionnisme symbolique ou le constructivisme social, l'identité n'est pas seulement une construction personnelle, mais émerge aussi de la relation avec les autres dans un contexte social. Ces constats conduisent à énoncer la question centrale de recherche par une interrogation : **«Comment les femmes experts-comptables construisent-elles leur identité professionnelle (en référence à une culture organisationnelle sexuée) ? »**.

**Le deuxième chapitre** m'a permis d'explorer la construction de la profession comptable libérale française et sa féminisation sur la base de l'analyse des statistiques ainsi qu'en intégrant les recherches sur l'histoire de la profession dans les pays anglo-saxons.

**Le troisième chapitre** a développé la posture épistémologique et la méthodologie de recherche qui ont été retenues pour répondre à la question de recherche. Le choix d'une posture interprétative, dans une logique de recherche de compréhension, s'est fondé sur le désir de « donner la parole » aux femmes afin de faire éventuellement émerger une vision axée sur leur vécu en tant qu'acteurs de leurs vies. La mise en oeuvre de la méthode de la *Grounded Theory*, structurée par l'interaction de processus inductifs et déductifs, a conduit à construire un cadre théorique qui combine les apports convergents de Anthony Giddens et des développements formulés par d'autres auteurs contemporains. Le but était de proposer une approche alternative de la construction de l'identité des professionnelles comptables et de tenter de répondre aux interrogations soulevées.

Ces préoccupations sont développées dans la partie suivante (chapitres IV et V), structurée par les deux sous-questions de recherche :

**Quelles sont les stratégies que les professionnelles utilisent pour construire leur identité professionnelle ?**

**Quelles sont les stratégies que les professionnelles utilisent pour concilier leur identité professionnelle avec leur identité personnelle ?**

La première sous-question de recherche a vocation à étudier la manière dont les femmes sont amenées à construire leur identité professionnelle dans le contexte d'une culture organisationnelle sexuée qui définit assez étroitement le modèle de carrière « approuvé ». Par ailleurs, il sera analysé dans quelle mesure la socialisation professionnelle et les structures sexuées encadrées dans la culture organisationnelle ont un impact sur la construction de l'identité professionnelle.

La seconde sous-question de recherche porte sur la manière dont les femmes professionnelles comptables construisent leur identité en puisant dans des discours qui construisent le professionnel et la mère comme des rôles antagoniques. Dans leur tentative de se construire à la fois comme professionnelles et comme mères, les femmes mettent en place des stratégies pour concilier la vie professionnelle et la maternité, de

nouvelles pratiques professionnelles et peuvent recourir à des voies alternatives au modèle de carrière « approuvé » dans les cabinets.





## **Deuxième partie :**

### **La construction de l'identité des professionnelles comptables**



La deuxième partie du travail présent est structurée en trois chapitres.

Après une partie dédiée à la socialisation familiale et à l'élaboration du projet professionnel, le premier chapitre met l'accent sur les cabinets eux-mêmes. Il propose une analyse des pratiques et des processus organisationnels et sociaux ainsi que des représentations que les femmes s'en font et qui contribuent pour partie à la formation de leurs choix de carrière et à la construction de leur identité de professionnelle comptable (Chapitre IV : L'expérience sociale des professionnelles experts-comptables). Un deuxième chapitre traite de l'interaction entre l'identité de professionnelle et celle de mère et des stratégies identitaires développées par les femmes afin de concilier les deux (Chapitre V : Interactions entre identité maternelle et identité professionnelle).

Un troisième chapitre représente une réflexion et un approfondissement théorique de la construction identitaire (Chapitre VI : Vers une perspective morale de la construction du soi : du soi vers l'autre qui est en soi).

Au sein de ces chapitres, des éléments de réponses seront ainsi progressivement apportés aux interrogations développées ci-dessus. Ces éléments appuient les résultats de certaines recherches antérieures ou soulignent des dimensions jusqu'alors peu prises en compte.



## **Chapitre IV : L'expérience sociale des professionnelles experts-comptables**

Dans ce chapitre, je présente l'analyse des parcours biographiques des femmes experts-comptables. La structuration de ce chapitre suit les différentes étapes de leurs trajectoires, et à travers celles-ci, je propose d'appréhender de quelle manière se structurent leurs identités à la fois professionnelles et familiales et de montrer le rôle de l'individu dans le choix de sa trajectoire de vie. Ce chapitre base ses analyses dans l'environnement organisationnel des grands cabinets anglo-saxons avec quelques renvois vers d'autres types de cabinets. Il est structuré comme suit. Tout d'abord je m'intéresserai au contexte de la socialisation familiale et du développement du projet professionnel. Ensuite, j'analyserai la construction de l'identité professionnelle à travers le processus de socialisation professionnelle qui vise à transformer les recrues en professionnels tout en mettant en évidence les caractéristiques sexuées de ce processus. Enfin, et comme synthèse de l'analyse antérieure, je mettrai en évidence les processus ayant contribué à la construction de l'identité professionnelle (intérieurisation, mise en conformité et identification/désidentification).

### **1 Socialisation familiale et élaboration du projet professionnel**

L'analyse des processus de socialisation avant l'entrée dans la vie professionnelle, même si ces derniers sont importants dans la construction de l'identité personnelle d'un individu, ne constitue pas l'objet de cette thèse qui s'intéresse plutôt à l'identité professionnelle (résultante de la socialisation professionnelle) ainsi qu'à l'interaction entre celle-ci et l'identité de mère. Pourtant, en raison des renvois que les professionnelles ont faits à leur socialisation familiale et à son importance pour le développement de leurs projets professionnels et de leurs identités (Pratt *et al.*, 2006), j'en introduis une analyse. Par ailleurs, l'identité d'une personne est un processus continu qui ne supporte pas de découpages en « avant et après ».

## 1.1 Socialisation familiale

### 1.1.1 Education : indépendance et autonomie

La socialisation familiale semble avoir une grande influence sur le choix de la carrière professionnelle. L'éducation familiale a un rôle décisif et l'exemple des mères et des grand-mères qui travaillaient contribue à la construction de l'image de soi-même, à la fois professionnelle et maternelle, sur le modèle légitimé par les femmes de la famille.

Mes parents ont eu deux filles, mais on a été élevées comme si on avait été des garçons. Jamais on ne nous a dit : « restez à la maison pour vous occuper de vos enfants et attendre votre mari ». Ce n'était pas l'image de ma mère et de mes grand-mères et donc, la vie que j'ai me semble normale. (Pascale, associée, petit cabinet, trois enfants)

Suite à l'exposition dès l'enfance à des modèles familiaux de femmes indépendantes et travaillant à l'extérieur de la famille, Pascale considère sa vie actuelle comme normale et en continuation avec la socialisation familiale.

A l'opposé, quelques traces d'identification avec le père - « socialisation inversée » (Daune-Richard & Marry, 1990) - sont décelables dans les entretiens et cela en dépit de l'influence des mères. Cette dernière semble aller dans le sens du maintien des rôles traditionnels dans la famille. Dans ce cas, c'est le père qui peut rompre cette continuité des rôles en encourageant sa fille à dépasser sa condition.

Après, je pense que c'est une question d'éducation. Moi, j'ai eu la chance d'avoir mon père. Quand j'étais jeune, lui il m'a éduquée en me disant que la seule frontière que j'avais c'était moi-même, la seule limite c'était celle que je m'imposais. C'est génial de grandir comme ça. Par contre, ma mère, qui était beaucoup plus traditionnelle, m'a dit : « oui, mais tu comprends, tu n'es jamais qu'une fille ». Pourquoi ? Parce qu'elle avait été éduquée comme ça. (Sophie, manager, cabinet moyen, enceinte de son premier enfant)

La socialisation différenciée des enfants, qui commence en famille et se continue souvent à l'extérieur de celle-ci, se fait dans l'optique de préparer les enfants pour des rôles différenciés qu'ils devront jouer dans la société. Il semble que ces différences d'éducation entre filles et garçons sont d'autant plus accentuées que la famille est traditionnelle dans le sens où les rôles hommes/femmes sont clairement définis et non interchangeables. Dans ce genre de familles, la négociation des rôles n'a pas lieu comme c'est le cas dans les familles où la femme a une carrière et son salaire n'est pas un salaire d'appoint.

[...] étant la seule fille de quatre enfants, on m'a clairement dit [...] qu'il fallait que je me fasse accepter, que c'était à moi de faire des efforts et pas aux hommes. *Et réussir à grandir, avoir la naïveté de dire que je vais y arriver, que je ne suis pas la moitié d'un homme, que j'ai la capacité de le faire, c'est quand même un gros travail sur soi.* (Sophie, manager, cabinet moyen, enceinte de son premier enfant)

Echapper à cette socialisation défectueuse nécessite l'accomplissement d'un travail sur soi, un travail difficile ayant comme but la revalorisation de sa propre personne. Selon Czarniawska (2006), les sociétés occidentales partagent encore une certaine attitude de mépris envers les femmes, attitude qui est inculquée aux enfants dans le processus de socialisation. Ce qui fait selon elle que toute profession construite comme féminine perd son statut social.

J'ai une amie, elle a été élevée comme un garçon, elle est brillantissime, elle n'a pas peur, elle n'hésite pas à renvoyer les gens face à leur propre argumentaire, elle n'hésite pas à imposer son argument. *On m'a toujours dit : « une femme doit être calme, réservée, ne doit pas trop parler ».* Quoique cette tendance diminue, mais même si elle diminue, elle reste quand même marquée. C'est à nous de changer les choses. Si un jour j'ai un fils, il fera la vaisselle, si un jour j'ai une fille, je lui apprendrai à monter les roues de la voiture. (Sophie, manager, cabinet moyen, enceinte de son premier enfant)

La socialisation féminine est handicapante pour les femmes qui iront au delà des rôles traditionnels. Elle modèle aussi les corps de ces femmes pour les rendre plus dociles (Bartki, 2003). Selon Sophie, pour sortir de ce cercle vicieux il faut combler cette différence dans la socialisation des enfants, en faisant *tabula rasa* des rôles socialement attribués. Elle veut représenter un élément de changement par l'éducation qu'elle donnera à ses enfants et qui ne différenciera plus les filles des garçons.

### 1.1.2 Une confrontation précoce aux difficultés de la vie

Parfois, l'envie de réussir dans la vie est donnée par le choc subi enfant à voir sa mère désespérée, vulnérable et incapable de se débrouiller seule suite à la disparition du père pourvoyeur. C'est ainsi le cas de Lucette, qui construit son identité en se voulant autonome et capable de subvenir toute seule à ses besoins et à ceux de ses enfants, c'est-à-dire l'exact contraire de sa mère.

Moi, j'ai eu la malchance de perdre mon papa quand j'avais cinq ans, j'avais une maman qui pleurait toute la journée parce qu'elle était veuve et, moi, mon souci c'était de trouver un métier où je gagnerais bien ma vie sans mari. Ça m'a donné



une force extraordinaire. Parce que je m'étais dit que si jamais je perds mon mari, il faut que je subviene correctement aux besoins de mes enfants. [...] j'avais vécu [le fait que] mon père était artisan bijoutier, créateur, avec un train de vie extraordinaire. Et puis, quatre ou cinq ans après sa mort, notre train de vie a diminué. Vous savez, on se rend compte même quand on est petit. Et alors, vous vous dites, jamais ça pour mes propres enfants, jamais ! Ça vous donne la force de vous battre et de gagner. Et je pense que beaucoup de gens n'ont pas ça, parce qu'ils ont été moins marqués par la vie. Tant mieux pour eux. Ceux qui ont été marqués par la vie ils ont une force en plus. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

Pour cette interviewée, les difficultés de la vie comme enfant et adolescente sont marquantes pour sa vie d'adulte. Elles lui confèrent une force et une détermination à réussir que beaucoup de ceux qui n'ont pas vécu ces situations déchirantes n'ont pas. C'est une génération de femmes qui avaient des mères qui ne travaillaient pas et des pères pourvoyeurs. Elle se définit donc en rupture avec les mères et plutôt en continuation avec les pères. On peut même ressentir chez des femmes comme Lucette une sorte de révolte contre le sort passif et la dépendance matérielle de leurs mères et la décision de se construire en opposition avec ce modèle.

Avoir une enfance difficile et être éduquée dans l'esprit du travail signifie d'un côté que les choses sembleront plus faciles à l'âge adulte parce que la comparaison sera toujours faite avec cette situation difficile d'avant. Et, de l'autre côté, que le travail deviendra un mode de vie et le moyen pour construire sa nouvelle vie. Dans ce cas, la socialisation familiale, même difficile, apprend à la femme un mode de vie et de réussite sociale par le travail, donc par ses propres forces.

C'est sûr que moi je suis une très grande travailleuse, mais j'ai vu mes parents travailler, ils bossaient du matin au soir. Ma mère élevait une famille nombreuse, du matin au soir elle bossait. Mon père était ouvrier, il rentrait toujours fatigué. J'ai toujours su que je dois travailler, c'est tout, c'est la base. Beaucoup d'effort et peut-être aussi de la chance. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

Ces femmes, souvent issues des milieux moins favorisés apprennent dès l'enfance la dureté de la vie. Elles doivent généralement commencer à travailler très tôt pour gagner de l'argent et être autonomes. C'est ainsi qu'Elisabeth, poussée par ses parents, commence à travailler à un âge très jeune :

Ils [mes parents] m'ont trouvé...hop, marché du travail à 16 ans. Je regardais mon Figaro, j'étais encore dans les chaussettes, là à 16 ans, j'étais encore dans mes chaussettes, je regardais le Figaro pour aller me présenter à des places toute seule. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

## 1.2 Choisir sa propre voie, quelques histoires sur les débuts en tant qu'expert-comptable

Les raisons ayant poussé au choix du métier sont diverses et variées : goût pour l'indépendance que procure l'exercice d'une profession libérale, l'exemple d'un père expert-comptable, ou tout simplement, conscientisation des opportunités et des ouvertures offertes par cette profession. Dans les récits de vie des professionnels, c'est assez rare que l'entrée dans la profession comptable soit motivée par une passion de jeunesse, comme dans le cas de Hélène :

Alors, toute petite je faisais déjà des comptes. J'ai retrouvé en effet trace de ça, comme quoi petite encore je faisais des comptes. [...] en première année de DUT, j'ai découvert la compta et c'est quelque chose qui m'a énormément plu parce c'est quelque chose qui trace les décisions des personnes et c'est un outil de gestion merveilleux quand il est bien utilisé (Hélène, associée, cabinet individuel, deux enfants)

### 1.2.1 Les jeunes « free-lance »

Ce que j'ai dénommé la jeune « free-lance » représente le profil typique de femme/homme qui décide dès l'issue du stage d'expertise comptable de s'installer en indépendant, créant sa propre structure.

Donc, je partais du bas de l'échelle et mon moteur c'était : je serai indépendante, pas de patron, je ne dépendrai de personne et personne ne me grondera. [...] Mon plan de carrière était simple : arriver à monter une entreprise et pérenniser cette entreprise. C'est une petite entreprise, mais c'est une entreprise. C'était ça, [...] pas tellement le plan de carrière sur l'expertise. C'était l'idée d'avoir son cabinet à soi, de diriger et de le mener à bien et de le développer gentiment sans... Je n'avais pas l'idée de devenir la présidente d'une multinationale non plus. Mais, simplement d'être indépendante et surtout ne dépendre de personne. Ça a toujours été mon moteur, de ne dépendre de personne. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

La situation sociale est souvent invoquée comme un accélérateur de motivation. Dans ces cas, la profession d'expert-comptable est un moyen de dépasser sa condition sociale et de s'évader d'une vie de pénurie en faisant mieux que ses parents. Ces femmes ont la volonté de réussir dans la vie et cette motivation devient une vraie force.

Mais, vous voyez, dans mon parcours, qu'est-ce qui m'a aidée, c'est mes origines et ma volonté d'arriver. Cela parce que je venais d'un père ouvrier et d'une

grande famille et j'avais envie de réussir... (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

Pour certains, l'envie d'échapper au milieu familial est déterminante pour l'ambition de réussir dans une profession. Ces personnes puisent leur force de travail et leur détermination dans la période de socialisation familiale. L'enfance semble ainsi avoir un rôle formateur important dans la cristallisation de l'identité de l'adulte.

Je dirais plutôt que c'est mon enfance qui m'a toujours poussé à aller de l'avant. Je n'ai pas eu une enfance malheureuse, j'avais des parents qui m'aimaient beaucoup, mais il y avait eu des difficultés dans la famille [...], il n'y avait pas une très bonne entente entre mes deux parents, donc comme j'étais très attaché à ma mère c'était très difficile...et j'ai toujours voulu réussir brillamment. (Malick, associé, petit cabinet détenu avec sa femme, deux enfants)

Comme les chiffres le montrent, cette forme d'exercice, même si elle reste majoritaire chez les professionnels actifs, est en déclin chez les nouveaux experts-comptables. La plupart des stagiaires interviewés ne se voient pas s'installer seuls après l'obtention du diplôme à cause de la complexité de l'environnement législatif et de la peur de l'insécurité financière. Pourtant, posséder le diplôme signifie posséder le « sésame » potentiel qui pourra leur ouvrir aussi la porte de l'installation en indépendant.

### 1.2.2 Un choix en fonction des opportunités existantes

Derrière le choix de la comptabilité comme métier il y a souvent des raisons plus pragmatiques comme la peur de chômage et le fait que la comptabilité offre la sécurité d'un emploi.

Et le raisonnement absolu c'est que dans toutes les entreprises il faut au moins que la comptabilité soit tenue, donc je ne serai jamais au chômage. (Sophie, manager, cabinet moyen, enceinte de son premier enfant)

À l'époque, en 1994, quand je suis sortie de mon école de commerce, j'avais déjà fait un stage en expertise comptable. Et je suis allée en cabinet d'audit précisément parce que le stage m'avait plu et parce que c'était un secteur à l'époque qui embauchait. Donc, c'était une voie qui m'intéressait, mais aussi une opportunité de travail. J'avais essayé d'autres branches, d'autres métiers qui concernaient la finance, en banque par exemple, mais finalement c'est là que j'ai pu trouver un boulot au départ. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

Souvent, les personnes interviewées citent la diversité du métier d'expert-comptable et la diversité des débouchés possibles comme principale motivation pour le choix de la

comptabilité/audit comme profession. Tout en précisant qu'elles n'avaient pas une attirance spéciale pour la comptabilité ou même qu'elles ne savaient pas ce que cela veut dire être comptable, elles ont vu la comptabilité comme une bonne voie d'entrée dans le monde du travail.

Moi, j'ai fait une école de commerce. A l'époque - pas loin d'une vingtaine d'années maintenant - l'audit c'était une bonne voie. Ça l'est toujours, je pense. Mais à l'époque c'était quelque chose qui était vu comme une bonne voie pour entrer dans la vie professionnelle, pour la découverte des entreprises. Je n'avais pas nécessairement des idées préconçues, je ne savais pas très bien si je voulais rester faire ça pour longtemps ou pas. En tout cas, ça me semblait une bonne façon de rentrer dans le monde du travail et je pense que j'avais déjà une attirance pour ce qui était organisation, aspect financier des choses, vision globale de l'entreprise. (Agnès, associée *Big*, trois enfants)

De plus, avoir une première expérience dans un grand cabinet d'audit est perçu comme offrant beaucoup de possibilités pour une carrière ultérieure : « rentrer dans un grand cabinet, c'est une carte de visite » (Agnès, associée *Big*, trois enfants).

### 1.2.3 Un choix de maturité

Il y a les femmes qui arrivent à la comptabilité à un âge plus avancé et suivant un choix mûrement réfléchi. Elles décident de créer leur cabinet soit, suite à une reconversion professionnelle, soit, suite à une désillusion concernant les grandes structures et cherchant le pouvoir et l'accomplissement professionnel qui leur sont refusés dans les grands cabinets.

[...] j'ai travaillé pendant dix ans comme chargée de clientèle [dans une banque], puis directeur d'agence auprès des entreprises. [...] Mais j'avais aussi dans un coin de ma tête, et cela depuis toujours, l'idée de devenir profession libérale parce que j'avais envie d'être indépendante et de pouvoir concilier plus facilement vie familiale et vie professionnelle. (Anne, associée, cabinet moyen, deux enfants)

Ces femmes bien implantées dans le monde des entreprises, décident relativement tard dans leur vie (à plus de trente ans) de quitter des positions confortables pour accomplir un vieux rêve d'indépendance et pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale. Ce choix est généralement accompagné par une importante diminution des revenus et par un début plus ou moins difficile dans une nouvelle carrière. Dans ce cas, le soutien moral et financier du mari est déterminant d'autant plus que la période de stage nécessite un investissement de temps important.

[...] j'étais directeur financier d'une société multinationale [...]. A l'époque je gagnais 16 000 francs par mois. J'ai dû regagner 6 000 francs par mois dans un cabinet. De plus, j'ai eu beaucoup de difficultés car je n'avais jamais travaillé en cabinet avant et j'avais à l'époque une trentaine d'années ou 29 ans. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

Pour des femmes comme Pascale, ayant atteint la maturité professionnelle, la décision de monter son propre cabinet s'apparente à un nouveau début :

Et là, le cabinet je l'ai décidé à 45 ans et cette phase, normalement, c'est la crise du milieu de la vie. Et donc, le fait de prendre cette décision, ça m'a donné une nouvelle perspective et c'est un peu comme un nouvel enfant (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants).

Ayant travaillé pendant une dizaine d'années dans un *Big* et ensuite dans un cabinet moyen, où elle dit s'être sentie étouffée, Pascale décide de se lancer dans l'activité indépendante. Cette étape de sa vie correspond aussi à une plus grande autonomie de ses enfants ce qui lui permet de s'installer sereinement.

### 1.3 Le manque de choix, intervention de la famille

Généralement, pour les professionnels de moins de quarante ans en exercice, les orientations en matière de choix professionnel se sont faites dans une relative autonomie des choix. Pour beaucoup de femmes qui ont débuté leur carrière en indépendant dans les années 1970, en étant gérantes de leur propre cabinet et souvent associées uniques, le début des études en comptabilité se fait souvent sous la contrainte familiale :

Ce n'est pas moi qui l'ai choisi [le métier], faut pas oublier que je suis à la retraite aujourd'hui, j'ai 63 ans. [...] Ce sont mes parents qui m'ont fait faire des études techniques de comptabilité. A l'époque, on orientait beaucoup les jeunes filles dans les sections techniques, vers le BAC technique en comptabilité et gestion. Donc, j'ai été orientée de cette manière et après j'ai commencé à travailler Plus tard, à 27 ans [1973], j'ai repris mes études pour faire de l'expertise comptable. (Denise, ex associée, petit cabinet, à la retraite, sans enfants)

Selon ce témoignage, dans les années 1960, les filles étaient beaucoup orientées vers la filière comptabilité et gestion parce qu'après des études techniques de courte durée elles pouvaient vite trouver un poste de secrétaire de direction, d'aide comptable ou de comptable dans une entreprise et ainsi gagner leur vie. Ces postes avaient commencé à être féminisés dès le début des années 1930 (Gardey, 2008, p. 239) parce qu'ils supposaient d'effectuer des tâches de routine.

Provenant souvent des milieux sociaux défavorisés ou de l'immigration, il semble que ce n'était pas rare que les jeunes filles soient poussées à gagner leur pain même avant d'avoir dix-huit ans. C'est le cas d'Elisabeth qui, provenant d'une famille ouvrière, commence à travailler à l'âge de seize ans ; c'est le cas aussi de Tita, associée unique et gérante de son cabinet d'audit et d'expertise depuis le début des années 1970 :

[...] c'est mon père qui m'y a mise et [...] il a choisi cette profession pour moi parce qu'il voulait que je commence comme comptable et que je travaille très vite parce que nous sommes des immigrés venus de la première heure. Nous sommes venus de Tunisie en 60 [...] on n'avait pas un sous en poche et il fallait vite que je travaille. Comptabilité, ce n'était pas du tout mon choix à moi. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Il semble que pour un nombre non négligeable de femmes venant d'un milieu social difficile, la comptabilité soit un tremplin d'ascension sociale leur permettant d'accéder par un travail acharné à une position sociale aisée.

Le manque de choix se manifeste non seulement pour les filles, mais aussi pour les garçons, qui sont souvent poussés sur la voie de la profession pour reprendre, par exemple, le cabinet familial.

Pour ce qui me concerne, je n'ai pas choisi vraiment la profession d'expert-comptable. On a un peu choisi pour moi. C'est-à-dire que mon père, qui a créé le cabinet après la guerre, en 1947, et qui était lui conseiller juridique et fiscal, a voulu que ses enfants prennent le cabinet. Il m'a dit : tu seras expert-comptable. (Thierry, associé, cabinet moyen, quatre enfants)

Ainsi, à un très jeune âge ce sont souvent les parents qui font le choix pour leurs enfants, soit parce qu'il faut commencer à gagner vite de l'argent pour ne plus être un poids pour la famille, soit parce qu'il faut reprendre le cabinet familial.

#### **1.4 Entre choix et manque de choix : le hasard**

Un des premiers éléments frappants dans les récits de vie des professionnelles est que l'arrivée dans la profession se fait par hasard, sans but ou objectif clairement défini et souvent sans idée précise de ce qu'être comptable signifie.

Bon, d'abord ce n'était pas une vocation. C'est vrai que ça s'est fait un petit peu par hasard. Donc je ne connaissais pas ce métier avant, j'avais une formation généraliste au départ et j'ai choisi ça vraiment un petit peu par hasard au début. Et après, ça m'a plu. En fait, j'ai choisi déjà les études comptables qui m'ont après plu, ça m'a amenée à la profession comptable. (Sophie, manager, cabinet moyen, enceinte de son premier enfant)

Selon la définition du dictionnaire CNRTL<sup>108</sup>, le mot hasard est utilisé pour exprimer une « cause, jugée objectivement non nécessaire et imprévisible, d'événements qui peuvent cependant être subjectivement ressentis comme intentionnels ». Le hasard est invoqué dans les entretiens chaque fois qu'il ne s'agit pas d'un choix rationnel, d'une décision et que la personne n'assume la responsabilité de ce choix qu'elle n'a pas fait, mais qui lui a été d'une certaine façon imposé par les conditions extérieures.

L'inscription sur la voie de la comptabilité est expliquée par certaines interviewées par la réunion de certaines conditions comme par exemple : rater un premier choix, la pression de l'environnement familial et le début des études de comptabilité, etc. Cela fait que les choix faits par la suite sont déterminés par cette première expérience.

[...] un peu par accident, car je ne me destinais pas à cette activité, à cette discipline. Je voulais faire autre chose, et puis, pour des raisons personnelles, je n'ai pas pu faire le premier choix que j'avais en tête. Donc je me suis orienté vers la comptabilité, donc j'ai commencé des études assez basiques de bac comptabilité, puis le DUT de comptabilité. La poursuite des études a fait que c'est devenu une voie assez naturelle une fois que j'ai eu ma maîtrise. (Philippe, associé avec sa femme, petit cabinet, deux enfants)

Comme je l'ai montré, la socialisation familiale a pu jouer un rôle important dans le choix du métier en donnant le goût de l'indépendance et en renforçant le caractère et la détermination de réussir.

Souvent, la comptabilité n'est pas un premier choix, mais elle le devient suite à un échec ou à l'abandon d'une première voie. Pour la majorité des interviewées la rencontre avec la profession comptable signifie également le début d'une passion durable pour cette profession.

---

<sup>108</sup> Dictionnaire du centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), en ligne à : <http://www.cnrtl.fr/definition/hasard>.

## 2 Socialisation et construction de l'identité professionnelle

En dépit des avancées des femmes à l'intérieur des organisations, ces dernières sont encore des espaces sexués où les normes et les modes managériaux sont construits en conformité avec une logique masculine (Laufer, 2004). L'arrivée des politiques égalitaires, la répudiation publique de l'inégalité entre les sexes ainsi que les programmes organisationnels de promotion des femmes ont déterminé le repli des actes discriminatoires qui parallèlement sont devenus plus subtils, plus allusifs et plus difficilement repérables. L'importance des pratiques organisationnelles informelles, souvent invisibles, mais vigoureusement impliquées dans la reproduction des inégalités de genre, a été montrée de longue date dans les écrits des théoriciens des organisations (voir par exemple la discussion de Kanter (1977) sur l'homo-socialisation).

Etudier les relations de genre dans les organisations est justifié car « le genre est inscrit dans la structure même des bureaucraties hiérarchiques et des relations d'autorité » (Savage & Witz, 1992, p. 18) les processus organisationnels sont centraux pour la compréhension des inégalités de genre (Acker, 1990 ; Savage & Witz, 1992, p. 3). Par ailleurs, les organisations et leurs communautés organisationnelles internes constituent un laboratoire social pour la négociation quotidienne des relations de genre (Gherardi, 1995, p. 185). Elles sont importantes non seulement comme structures qui modèlent un environnement distinct de relations de genre, mais aussi comme espace pour la mise en scène de ces relations. Ainsi, la culture sexuée d'une organisation est nécessairement spatiale, délimitée par les limites spatiales des pratiques organisationnelles (Jones, 1998). Les pratiques sont le point principal de connexion entre les personnes et les structures sociales. Etant situées au niveau organisationnel d'analyse, elles font le lien entre le niveau micro et macro (Layder, 1994, p. 28 cité par Llewellyn, 2003).

En étudiant les relations de genre dans les organisations en tant qu'entités temporellement et spatialement définies, je tenterai de mettre en évidence d'une manière plus claire les mécanismes reproductifs de ces inégalités et la façon dont ils influencent la vie des femmes et des hommes. Le cadre de cette étude seront les grands cabinets anglo-saxons. Comme indiqué précédemment, les *Big* représentent un terrain particulièrement adéquat pour l'étude des modalités d'émergence des identités professionnelles (Cooper & Robson, 2006) en raison de la lisibilité des trajectoires professionnelles et de la standardisation des procédures et pratiques professionnelles.



Les chapitres suivants décrivent les processus et pratiques organisationnels qui ont un impact sur la construction identitaire des professionnelles comptables. Ainsi, je présente les processus de pré-socialisation et recrutement qui assurent l'homogénéité des recrues et leur conformité avec la culture organisationnelle (2.1) ; l'importance de l'équipe dans le processus de socialisation professionnelle et surtout d'internalisation de normes (2.2) ; les mécanismes et logiques de progression professionnelle avec leur composante sexuée (2.3) ; et le rôle du relationnel dans la construction de l'identité de professionnel socialisé (2.4).

## 2.1 Pré-socialisation et recrutement

Avant d'étudier les spécificités et les enjeux des processus de sélection et de recrutement des *Big 4*, nous allons essayer d'appréhender les effets de la pré-socialisation des nouvelles recrues. Les nouveaux entrants n'arrivent pas dans les cabinets comme des feuilles vierges, mais ils ont déjà assimilé, grâce à une socialisation antérieure, un capital social qui les rend attractifs. Les *Big 4*, qui détiennent un important capital financier et d'image, recrutent chaque année en priorité les diplômés des plus prestigieuses institutions françaises. Ainsi, ces cabinets, comme leurs plaquettes de recrutement le montrent, recrutent chaque année en France, quelques milliers de diplômés, dont plus de 80% sont issus des grandes écoles, dont une partie importante provient des trois grandes écoles de commerce parisiennes (Ramirez, 2007).

Ces cabinets anglo-saxons, eux, accordent une grande importance à la construction de leur image envers leur population des étudiants des écoles cibles et cela explique leur attraction ainsi que leur pouvoir d'aspiration des jeunes.

Au sein de l'université, j'étais en contact avec des jeunes comme moi qui faisaient, eux, une école de commerce et j'ai dit : « voilà j'ai rencontré à Paris telle personne qui m'a proposé de m'embaucher ». Et les personnes de l'école de commerce : « mais tu te rends compte, c'est chez [*Big 4*] ! » Et donc, j'ai accepté parce que tout le monde disait : « mais c'est formidable, tu ne te rends pas compte ? » Et, d'ailleurs, notre promotion a été la première promotion à partir à Paris. Les années d'avant, les professionnels restaient chez les experts-comptables locaux. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Les grandes écoles, institutions spécifiquement françaises, sont souvent présentées comme « le creuset de la formation des élites dirigeantes de la nation » (Albouy & Wanecq, 2003). L'entrée dans ces écoles se fait sur la base d'un concours très sélectif visant à recruter les meilleurs élèves. Mais les grandes écoles sont régulièrement accusées

de favoriser la reproduction sociale des élites en accentuant encore davantage les inégalités sociales de réussite scolaire, surtout par rapport aux troisièmes cycles universitaires qui proposent des conditions d'accès moins drastiques (Albouy & Wanecq, 2003)<sup>109</sup>.

Les grands cabinets anglo-saxons se sont adaptés, depuis les années 1970, au système français en recrutant majoritairement dans les grandes écoles (Ramirez, 2003) pour s'assurer le personnel le plus qualifié en termes de capital intellectuel mais aussi symbolique par leur appartenance aux élites françaises, et dont les parents proviennent des catégories socioprofessionnelles les plus favorisées<sup>110</sup>.

Et ils [les cabinets de *Big 4*] jugent qu'en effet, les personnes qui viennent d'une école de commerce ont un potentiel qui leur permet d'évoluer plus vite, et qui fait qu'ils écrivent mieux, etc. et que ça c'est le plus important. En gros, leur point de vue c'est de dire que la compta s'apprend, tandis que le reste c'est plus compliqué. Donc, ils ont un recrutement un peu monolithique. Mon ressenti c'est qu'au delà de femme ou homme, dans certains cabinets, ce qui compte est si on provient d'une bonne famille parisienne, très bourgeoise etc. ou si on est fils d'ouvriers. Moi j'ai [re]ssenti dans le cadre du recrutement une espèce de sélection par origine sociale. [...] Cela se fait dans l'idée que, quand on est de la bourgeoisie, bien placé, etc., on a des relations, donc dix ans plus tard on peut amener de nouveaux clients etc. Ce n'est pas fait pour rien. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

La déclaration de Françoise, devenue associée dans un *Big*, va dans le même sens et souligne l'embauche prioritaire dans les cabinets anglo-saxons des personnes avec des « relations » et qui pourront attirer à terme des clients provenant de leurs cercles sociaux :

Je les ai intéressés parce qu'ayant été présidente du bureau des élèves, j'avais pas mal de relations, donc je pouvais développer le bureau lyonnais qui venait de se créer. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Le statut social confirmé et conféré par le diplôme représente un élément clé de l'*habitus* et constitue une inscription corporelle forte qui fait que ceux qui sont différents auront plus de mal à s'intégrer dans ces cabinets. Pendant la période de formation dans les grandes écoles, les étudiants sont encouragés à se créer une « *identité distincte* (italiques des

---

<sup>109</sup> La même étude montre que pour les trois générations décennales nées entre 1929 et 1958, il y a eu une démocratisation de l'accès aux grandes et très grandes écoles pour différents groupes sociaux. En revanche, la génération née entre 1959 et 1968, voit se resserrer la base sociale du recrutement des grandes écoles, ainsi que celle des très grandes écoles.

<sup>110</sup> Alors qu'en troisième cycle universitaire, 46 % des chefs de famille exercent une fonction de cadre supérieur, toutes écoles confondues, plus de trois élèves sur cinq (62 %) déclarent que leur père est cadre supérieur (Conférences des grandes écoles, 2005).

auteurs), c'est-à-dire distinctive, fondée sur une différence dans la ressemblance » (Bourdieu & De Saint Martin, 1987), l'appartenance à l'« élite » scolaire.

Abraham (2005), ancien HEC de Paris, montre comment cette école, dont les diplômés sont très recherchés par les grands cabinets, fait subir à ses recrues un processus de « déscolarisation »<sup>111</sup> accompagné par un processus homogénéisant d'inculcation de l'esprit managérial pour les préparer aux rigueurs et à l'esprit pragmatique du marché.

La déclaration suivante de la part d'une responsable RH dans un *Big* parisien souligne l'homogénéité des contingents de jeunes qui intègrent le cabinet chaque année :

Moi, je les ai vus quand j'étais au RH métiers, je voyais arriver des troupes de jeunes, trente par trente de septembre à décembre, tous les mêmes, tous beaux, propres sur eux, bien habillés... (Laure, responsable RH, *Big*)

La logique de ce recrutement est de réduire les risques et d'accroître les chances de recruter des personnes ayant un profil qui s'intégrera à la culture du cabinet :

Ce modèle, ça va bien à tout le monde, ça va bien aux écoles qui les forment, ça nous va bien parce qu'on sait que les niveaux de formation sont homogènes, que les mecs sont plutôt bien élevés, qu'ils sont quand même globalement issus de bonnes familles parce que, dans les grandes écoles, s'il y a des programmes de diversité ce n'est pas pour rien non plus, donc il y a pas de risque. (Laure, responsable RH, *Big*)

Entre cabinets et écoles semble exister une sorte d'accord comme entre fournisseur et client, un rencontre de la demande avec l'offre. Les affirmations de Bourdieu concernant les classes préparatoires sont, selon Abraham (2005), très adéquates à décrire la culture des grandes écoles :

Tout concourt à faire de ces « écoles d'élite » de véritables écoles de cadres ; la subordination de l'apprentissage à la pression de l'urgence et l'encadrement strict et continu du travail sont bien faits pour inculquer ce rapport à la culture à la fois docile et assuré qui prédispose plutôt à l'exercice du pouvoir qu'à la pratique de la recherche et que l'on évoque en fait lorsqu'on parle de « culture générale ». Cet art de mobiliser instantanément toutes les ressources disponibles et d'en tirer le meilleur parti, que certains grands concours comme celui de l'ENA, ont porté à sa plus haute intensité, et l'assurance statutaire qui va de pair avec cette maîtrise sont sans doute au premier rang de ces « vertus de chef » que sanctionnent et consacrent toutes les grandes écoles et qui prédisposent en effet davantage aux calculs pragmatiques et disciplinés de la décision résolue qu'aux audaces et aux ruptures de la recherche scientifique ou artistique (Bourdieu, 1989, p. 118).

---

<sup>111</sup> La déscolarisation est définie par Abraham (2005) comme étant un « travail paradoxal par lequel les recrues se défont peu à peu de leur « habitus scolaire » et de leur identité de « bon élève », acquis au terme d'une scolarisation intensive ».

Ces jeunes, sortis des grandes écoles sont le produit d'un système d'enseignement orienté vers l'entreprise et qui prétend former des « hommes d'action » (Abraham, 2005). Lors de leur entrée dans les grands cabinets d'audit et de comptabilité, les recrues sont déjà formatées, socialisées pour avoir toutes les chances de bien s'intégrer à la culture de ces cabinets qui est très formalisée. Pourtant, en dépit de cette pré-socialisation, il y aura un certain taux de déperdition :

La culture est assez forte. On adhère ou on n'adhère pas. Tous les ans on embauche un certain nombre de jeunes qui sont bons, intrinsèquement très bons, qui ont fait un tas de choses intéressantes professionnellement, simplement ils se sentent pas bien. Il y a des règles, [...] on accepte ou on n'accepte pas. Si on ne veut pas jouer le jeu ça ne peut pas fonctionner. Clairement ces règles sont de plus en plus strictes et de plus en plus détaillées. (Florence, associée, *Big*, sans enfant)

La culture organisationnelle est présentée comme un jeu. Cette métaphore reviendra plusieurs fois pendant les entretiens. Il s'agit d'un jeu avec des règles strictes dans les limites desquelles la figure du professionnel socialisé se construit.

Le processus de recrutement est différent selon le métier. Pour l'audit, le processus est assez similaire pour tous les *Big 4* et se déroule généralement en trois étapes sélectives, avec deux périodes d'intégration : septembre et janvier. Lors de la première étape, les candidats visionnent une vidéo présentant le métier d'auditeur et ils doivent réagir en répondant à un questionnaire. Ensuite ils rencontreront un chargé de recrutement qui évalue leurs motivations et leur aptitude à répondre aux besoins de l'organisation et finalement ils doivent passer un test d'anglais. Si cette première étape se solde avec des résultats positifs, lors du deuxième entretien, les candidats réalisent une étude de cas et rencontrent un manager opérationnel du secteur d'activité qu'ils ont choisi. Enfin, lors de la dernière étape, les candidats sont reçus par un associé qui évalue leur capacité d'intégration au sein du cabinet. Le processus de recrutement dure environ un mois.

Les départements RH manifestent visiblement un véritable souci pour un recrutement équitable et pour l'élimination de tout élément qui pourra biaiser le processus de sélection. Les politiques de ressources humaines s'appuient sur la volonté déclarée de

valoriser la diversité et la parité hommes/femmes<sup>112</sup>. Pourtant, si le recrutement dans les grands cabinets se fait en suivant une logique paritaire, cette équité n'est qu'apparente. En effet, deux témoignages de personnes provenant de cabinets différents montrent que lors du recrutement, pour garder la parité, on ne tenait pas compte du fait que plus de femmes avaient de meilleurs dossiers que ceux des hommes.

Il y a une bonne quinzaine d'années, j'étais parfois obligée de ralentir le recrutement des femmes. Parce que les femmes étaient recrutées plus vite, elles se vendaient mieux. [...] Donc j'essayais de retrouver cette espèce d'équilibre, on y arrivait à la fin. Et parfois j'étais obligée de dire : « soyez un peu plus durs avec les femmes ». Parce qu'on avait éventuellement 65% des contrats fermes avec des femmes et qu'on avait 35% d'hommes ». [...] Parce qu'après on est dans une activité où il y a quand même une rotation très forte et donc fallait que je parte avec une équipe et en plus de ça on se tirait une balle dans le pied parce qu'on sait très bien que dans les jeunes années il y a des maternités etc. et ça peut détruire une promotion. (Catherine, associée, *Big*, sans enfant)

L'affirmation de cette associée nous montre que le recrutement se fait dans l'anticipation du fait que les femmes enfreindront les règles strictes du jeu professionnel en devenant mères. *L'a priori* qui se cache derrière ce « ralentissement » forcé dans le recrutement n'est pas le souci d'égalité, mais la peur de la maternité, perçue comme un événement qui affecte l'organisation interne et qui menace de « détruire une promotion ». Contre cette situation préjudiciable pour l'entreprise il faut prendre des mesures et intervenir dans la marche naturelle des choses :

[...] quand vous recrutez, le chemin classique c'est que vous avez autant de filles que de garçons et je peux vous livrer un petit secret *off*, c'est que quand on recrute dans les écoles, [...] c'est plusieurs centaines de personnes qu'on recrute tous les ans. Si on laissait faire les choses naturellement, en termes de recrutement, d'entretien et tout, aujourd'hui on aurait plus de femmes que d'hommes parce que les dossiers des femmes, filles, des jeunes femmes sont qualitativement meilleurs. (Francine, associée, *Big*, deux enfants)

Cette affirmation vient rejoindre l'affirmation de Florence sur les personnes qui tout en étant « intrinsèquement » bonnes, donc qui présentent les qualités requises pour être de bonnes professionnelles, n'ont pas le comportement organisationnellement approuvé de bonnes professionnelles. Ces personnes semblent avoir le savoir-faire pour être de bonnes professionnelles, mais ne possèdent pas le savoir-être nécessaire.

---

<sup>112</sup> Certains cabinets comme PwC mettent en avant le fait qu'aujourd'hui les femmes représentent 52% du recrutement (<http://www.pwcrecrute.com/la-diversite-une-realite-chez-pwc.html>).

Cette politique de recrutement reconduite au cours des années (depuis au moins vingt ans comme les témoignages le montrent), corroborée avec une plus forte rotation des femmes – c'est chose connue, les grands cabinets ont des difficultés à retenir les femmes (Browne, 2005 ; Hunton, Neidermeyer & Wier, 1996) – contribue aussi à avoir moins de femmes que d'hommes aux niveaux hiérarchiques supérieurs. Ainsi, le recrutement paritaire cache une discrimination envers les femmes qui continue à se reproduire sans entrave car déguisée. L'ironie de la situation est que c'est une femme qui, en tant qu'associée responsable des ressources humaines et donc représentante de la direction, devient l'artisan du tamisage des femmes recrutées. Ainsi, les femmes sont en même temps les victimes et les agents de leur inégalité (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Thane, 1992).

Les statistiques le montrent depuis déjà bien des années : les femmes sont plus diplômées que les hommes, mais le marché du travail ne reflète pas tout simplement cela en termes de salaire et de position hiérarchique (Baudelot & Establet, 2007). Ainsi, les politiques privilégiant officiellement la parité au recrutement cachent en effet une injustice à l'égard des femmes, dissimulant la peur des organisations des jeunes femmes qui deviennent à terme des mères et qui ainsi puissent « ruiner » une promotion par leur désengagement temporaire envers le travail.

## 2.2 L'organisation du travail et l'esprit d'équipe

Des mots comme excellence, intégrité, travail en équipe et *leadership* apparaissent dans toutes les brochures de présentation des cabinets anglo-saxons. Il est attendu des collaborateurs non seulement qu'ils développent leurs compétences techniques, mais « chaque collaborateur doit être toujours plus innovant, développer ses connaissances et sa réactivité » (web site *Big 4*). Il peut paraître contradictoire de concilier la culture forte de ces cabinets, basée comme nous avons vu sur une formalisation importante des règles et des procédures, avec des qualités comme la créativité, l'innovation, l'autonomie. D'ailleurs, pour Marzano (2008, p. 90), « le discours tenu par beaucoup d'entreprises par rapport à leurs employés est un mélange de contradictions criantes qui disent tout et leur contraire ».

Le travail en équipe avec une organisation pyramidale est un des traits saillants de l'organisation de l'activité dans les grands cabinets<sup>113</sup>. Un des critères de recrutement est la capacité d'intégrer les équipes déjà existantes.

Travailler en équipe implique également d'être solidaires les uns envers les autres. La réussite passe par la mutualisation des talents » (web site *Big 4*).

Donc faire partie de l'équipe signifie agir de concert avec les autres, ce qui implique soutenir les autres dans le développement et le bon fonctionnement des missions et aussi être soutenu en cas de besoin, obtenir des réponses aux questions et des conseils.

La valeur de *leadership* est importante pour la pérennisation et le fonctionnement de ces cabinets, car les *leaders* de demain, les futurs associés, proviennent généralement de l'intérieur des cabinets et la promotion en tant qu'associé se fait par cooptation en accord avec les autres associés.

Le *leadership* demande une vision, de l'audace et du courage. Etre *leader* implique de relever des challenges ambitieux. Le *leadership* s'impose par son savoir-faire, par son savoir être et par un comportement exemplaire (web site *Big 4*).

Les *leaders* sont ambitieux et doivent pousser continuellement les limites. Mais, dans le milieu organisationnel comme ailleurs, les qualités féminines n'ont pas été considérées comme compatibles avec les positions de management (Kirkham, 1992). Cette perception essentialiste des hommes et des femmes perdure encore dans les organisations comme le montrent nos entretiens, les femmes étant constamment perçues, même par des femmes, comme étant généralement moins ambitieuses que les hommes.

Il est à noter par ailleurs que les supports de présentation ainsi que les discours des collaborateurs de ces cabinets sont parsemés d'anglicismes ésotériques. La langue de bois n'est rien d'autre qu'une langue de rôle, un langage où l'individu s'efface derrière l'institution (Kaufmann, 2004, p. 268).

Une autre particularité de ces cabinets est que le personnel est très jeune, la moyenne d'âge étant d'environ 33 ans (selon l'information disponible sur les sites Internet des cabinets). Ces cabinets sont aussi très dynamiques, ils ont eu pendant les dernières deux décades une croissance très rapide et ont multiplié leurs effectifs souvent par cinq ou six, selon les témoignages que j'ai pu obtenir. Pour les jeunes recrutés chaque année, avec des profils similaires, les passages de grade sont souvent comme des passages de classe.

---

<sup>113</sup> A la différence des métiers de *front* (supposant le travail direct avec les clients), les personnes dans les métiers support (environ 20% du personnel des cabinets) ne sont pas organisées en équipes, mais d'une manière assez horizontale et indépendante.

L'interviewée ci-après, rentrée en 1987 dans un *Big 4* comme junior, se rappelle avoir vécu ses premières années comme une continuation de l'école :

Ce qui était bien quand on entrait chez [*Big 4*], c'est qu'on entrait tous en même temps, c'était un peu comme à l'école. On était arrivé, je ne sais pas, une dizaine, et on était beaucoup de province. [...] on se retrouvait le soir après le travail. Je n'étais pas isolée [...]. On a beaucoup, beaucoup travaillé parce qu'on est arrivé dans une phase où la structure était en mutation. [...] Nous, on arrivait avec plein de bonne volonté, mais sans expérience parce que nous étions débutants, et on a fait énormément d'horaires. On partait le soir à 23 h, mais je dirais que c'était un peu comme à l'école. On a beaucoup, beaucoup travaillé. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Le ressenti de génération est très fort ; il s'agit des gens qui intègrent le cabinet la même année, qui se forment et évoluent ensemble, qui se rencontrent et collaborent au sein de différentes équipes affectées à des missions différentes. Le fait d'appartenir à une équipe, à une promotion et de se reconnaître dans ses pairs semble avoir un effet 'apaisant' et surtout entraînant en ce qui concerne la motivation de faire des heures supplémentaires.

Je trouve que quand même un cabinet comme le nôtre, quand on sort d'une école de commerce, c'est une continuité assez naturelle, c'est-à-dire qu'en école on est en promo, on est en groupe, on travaille beaucoup en équipe. Finalement, dans un cabinet, on reproduit ça, c'est-à-dire qu'on est une nouvelle promo, puisqu'il y a tous les aspects d'intégration qui sont très importants, un esprit de corps qui se recrée. (Agnès, associée, *Big*, trois enfants)

C'est quand même difficile, mais c'est aussi bien d'être avec plein de jeunes qui ont le même profil que vous, en fait, on se serre les coudes. (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant)

L'équipe constitue un élément de cohésion et de stabilité au sein du cabinet dans le sens où elle porte, comme un creuset, les différentes individualités et personnalités. On peut comprendre mieux l'enjeu identitaire représenté par l'équipe, si on compare avec la solitude et le désarroi ressentis par les salariés des petits cabinets :

Ça ce n'est pas facile dans la profession quand on est d'un petit cabinet, de ne pas se sentir isolé et perdu ce qui peut donner justement des coups de déprime [...] parce qu'on a l'impression de perdre pied si l'importance du dossier fait qu'on a l'impression d'être seul. (Cyril, manager, petit cabinet, sans enfant)

Les règles strictes du jeu dans les *Big* ont l'avantage de ne pas livrer les personnes à elles-mêmes. Rester et persévérer sur le chemin « approuvé » implique surtout l'entretien du sentiment de sécurité ontologique (Giddens, 1991).

L'encadrement des nouveaux entrants est très strict et le travail est contrôlé par plusieurs filtres hiérarchiques :



Tout ce que vous faites, est revu d'abord par le chef de mission, puis par les managers, et ça redescend ensuite aux assistants. Donc, c'est vraiment très encadré, la probabilité d'erreur est très faible. (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant)

Chez les nouveaux entrants, la construction de l'identité professionnelle apparaît comme strictement encadrée institutionnellement et la surveillance semble vouloir limiter les dérapages.

Tout en bas, le maillage disciplinaire est d'autant plus dense que les risques de désocialisation sont grands. Les individus ne sont pas livrés à eux-mêmes ; ils n'ont accès que marginalement à l'inventivité identitaire (Kaufmann, 2004, p. 263).

La socialisation dans l'esprit de l'équipe est internalisée par les professionnelles de telle façon que cela fait partie de leur identité professionnelle. Pour certaines (Agnès, Christine) la peur de se retrouver « seules », sans le support de l'équipe qui fait tellement partie de leur manière de travailler au quotidien, les empêche de penser à une installation en indépendant. Catherine, associée dans un *Big*, se posant, quelques années avant la retraite la question de comment « l'agrémenter agréablement », se déclare ennuyée par la perspective de devoir travailler seule :

Je veux continuer d'être commissaire aux comptes, mais le seul souci c'est que j'ai eu l'habitude d'être dans des grosses firmes, où tu consultes, t'as un problème, tu n'es pas tout seul à t'emmerder. Rien qu'en parlant, tu trouves toujours un associé qui a un quart d'heure à te consacrer, toujours, c'est la règle, il est 6 heures du matin ou 10 heures du soir, t'en attrapes toujours un qui est prêt à te consacrer un quart d'heure. Rien qu'en parlant, en expliquant, tu as parfois une lumière ou le fait d'échanger ça te permet de trouver la solution, ou en tout cas d'avancer. Donc, se retrouver seule [...], ça m'emmerde un peu. (Catherine, associée, *Big*, sans enfant)

Ce mode de travail en équipe internalisé lors des années passées dans un *Big*, est reproduit par Pascale dans son cabinet : « j'ai un peu retraduit la même organisation pyramidale que chez [nom du *Big*] » (Pascale, associée, petit cabinet, trois enfants).

Pour renforcer la cohésion des équipes, les cabinets allouent chaque année des budgets pour organiser les sorties des équipes. Pourtant, la distance hiérarchique reste importante et elle semble renforcée par la culture française (cf. d'Iribarne, 1989). Le résultat est que les associés ne se mêlent pas avec les débutants et cela pas forcément toujours à cause des associés :

On a des équipes, on a un budget [pour] qu'ils puissent sortir ensemble un certain nombre de fois dans l'année. Moi, j'ai posé la question la dernière fois, « est-ce que vous voulez que je me joigne à vous ? ». Et il y en a un qui m'a gentiment dit

: « écoute, ce serait bien que tu ne le fasses pas, parce que les plus jeunes seront impressionnés, donc ça va casser l'ambiance ». Pas de problème. Moi je le fais avec plaisir, mais si c'est pour casser l'ambiance... (Florence, associée *Big*, sans enfant)

Les sorties entre collègues après le travail « pour boire un coup » sont assez rares à la différence de la Grande Bretagne (voir Anderson-Gough *et al.*, 2001, 2005)<sup>114</sup>. Les usages imposent en France une séparation assez nette entre la vie professionnelle et la vie familiale et, à l'exception des sorties organisées périodiquement par les cabinets, les collaborateurs ne socialisent que rarement en dehors du cabinet. Par contre, nous avons des indices que les déjeuners sont utilisés au maximum pour ce genre de socialisations, mais là encore cela se fait entre pairs car la distance hiérarchique reste un facteur de séparation important.

Souvent, la hiérarchie est difficilement supportable par les nouveaux entrants, donc le travail d'adaptation à la culture organisationnelle impose une période intermédiaire consacrée à une éducation spécifique visant à rendre les nouveaux plus dociles. Il n'est pas rare que la première année les nouvelles recrues aient à faire des tâches ennuyeuses, 'un peu de tout', mais sans approfondir.

Alors la première année... j'ai eu pas mal de difficultés à m'intégrer parce que j'étais dans un cabinet - je ne sais pas si c'est la culture du cabinet, le fait qu'il était assez gros - mais c'était très hiérarchisé et j'avais du mal à supporter cette hiérarchie. En fait, elle était assez pesante et je trouvais que le travail était très découpé et qu'on ne voyait pas forcément les finalités du travail général du commissaire aux comptes et je n'aimais pas ce côté parcellaire. Même si j'avais une forte implication en temps, j'avais un petit problème d'intérêt ou de motivation. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

Cette interviewée dit avoir résolu la difficulté d'une hiérarchie pesante et de l'hyperspécialisation des tâches en ayant à assumer des responsabilités plus importantes et à conduire des missions.

Les stéréotypes sur les femmes perdurent encore dans les organisations définissant les comportements attendus de la part des femmes comme attentionnées, tendres, patientes et ayant le sens de l'écoute (Haynes & Fearful, 2007). Selon Ferguson (1984, p. 95), les femmes sont perçues comme féminines parce qu'elles manquent de pouvoir et ceci est une façon de gérer la demande de subordination. Pour Gherardi (1995) la sexualisation de la relation d'emploi est un instrument de contrôle de l'organisation sur les personnes.

---

<sup>114</sup> La période de début pour les nouveaux entrés semble être différente de ce point de vue car désireux de socialiser et n'ayant pas généralement des responsabilités familiales, les recrues sont plus disponibles pour les sorties après le travail.

Selon elle, cette sexualisation est particulièrement évidente dans les 'rôles limite' – ceux où l'employé vient en contact avec les clients ou avec l'environnement extérieur à l'organisation.

[...] les femmes sont souvent utilisées à socialiser le groupe avec lequel l'organisation vient en contact, spécialement quand le groupe est particulièrement difficile, déviant, obstructif ou n'accepte pas facilement l'autorité (Gherardi, 1995, p. 43).

Une associée se rappelle que dans son cabinet il y avait cette pratique d'envoyer des missions féminines pour « apprivoiser » les clients plus difficiles :

Donc, parfois, on était en mission, ça m'est arrivé, mais quand j'étais jeune sur le terrain, un terme « envoyer en mission de sauvetage », uniquement des femmes, quand vraiment les clients étaient tordus, impossibles à gérer, on nous envoyait en mission féminine. (Catherine, associée *Big*, célibataire, sans enfant)

La même associée raconte comment, lors d'une année difficile quand les *Big* ont du licencier et elle venait juste d'être nommée jeune associée et responsable RH, les autres associés hommes l'ont laissée se débrouiller seule : « j'étais la nana avec un côté un peu moelleux » ; les autres associés hommes « s'étaient barrés en vacance et ils m'avaient laissé derrière, moi, la jeune associée » (Catherine).

Selon Gherardi, le contrat d'emploi, généralement décrit comme l'échange plus ou moins équitable du travail pour le salaire, laisse place à un non-dit qui est le fait que ce contrat accorde le droit de commande sur un corps. Ces corps, dont la sexualité est différenciée, sont utilisés sur la durée de temps et selon les modalités prescrites. C'est ainsi que la sexualité féminine, stigmatisée ou neutralisée dans d'autres circonstances, est utilisée comme une ressource commerciale ou organisationnelle (Wilson, 2003, p. 199).

### 2.3 Mécanismes et logiques de la progression professionnelle

Les *Big 4* fonctionnent sur une logique de type « *up or out* », ce qui force les gens à avancer ou à quitter leur poste (Ramirez, 2003). C'est un système qui représente la mobilité ascensionnelle comme étant basée sur la méritocratie (Grey, 1998). Cependant, Kirkham (1997) soutient que la promotion et l'avancement dans les grands cabinets semblent dépendre du succès économique (réaliser du chiffre d'affaires) plutôt que du succès professionnel.

### 2.3.1 Evaluation de la performance et mobilité ascensionnelle dans les cabinets

Le système d'évaluation des *Big 4* est perçu par les interviewés comme étant d'inspiration anglo-saxonne et en conséquence très transparent. A la fin de chaque mission chaque personne doit s'auto-évaluer. Cela implique de discuter avec l'évaluateur qui est généralement le directeur de la mission pour avoir son *feedback* sur le développement de la mission et ensuite de rédiger une proposition d'évaluation qui est envoyée à l'évaluateur qui fait des commentaires. Il y a plusieurs grades concernant l'évaluation des personnes : être considéré « en dessous des attentes », cela veut dire ne pas avoir fini ce qu'il fallait faire ou mettre la mission en péril en faisant une grosse erreur. Il y a ensuite la note de « conforme aux attentes » qui est la règle générale. Normalement, on attend de la plupart des gens qu'ils soient conformes aux attentes, cela ne veut pas dire qu'ils sont moyens, mais que c'était une mission normale qui s'est bien passée. Ensuite, il y a le qualificatif « au-dessus des attentes » qui est accordé si la mission a été très difficile, par exemple avec un client difficile, il y a eu un contexte inattendu, un contexte de crise et que la personne a dû faire quelque chose qui était au-dessus de la normale en s'investissant plus ou en montrant des capacités qu'on attend au grade supérieur et pas à son grade à elle. Et, puis, enfin il y a la notation « exceptionnel », qui est très rare, accordée quand une personne est vraiment exceptionnelle pour son niveau.

A part la notation individuelle de chaque mission, à la fin de chaque saison d'audit, en mai-juin, une synthèse des évaluations est rédigée ; « Et là ce qui rentre en compte c'est le nombre des heures chargées sur le nombre des heures au total » (Mounia, senior, *Big*, sans enfant) ; donc ce qui compte est le nombre d'heures travaillées qui ont pu être imputées au client. Ceci se calcule sur la base des « *time sheets* » qui sont remplies chaque jour.

L'obligation de tout collaborateur travaillant à temps plein est d'effectuer obligatoirement quarante heures par semaine. Les heures en plus ou en moins sont calculées comme des ratios qui sont prises en compte lors de la synthèse annuelle. Les heures supplémentaires ne sont pas en règle générale rémunérées, mais les employés reçoivent de petites primes qui semblent avoir surtout le rôle de les motiver et de renforcer leur attachement au cabinet :

On travaille avec les banques, donc ce qui s'est passé cette année sur les marchés financiers, ça nous a donné beaucoup plus de travail et au niveau de la firme ils n'ont pas pu aménager, donc il fallait vraiment faire des heures de travail en plus. Par contre, ils nous ont donné une petite prime en janvier, février pour nous dire : voilà on sait que vous avez beaucoup travaillé, pour l'instant on n'y peut

rien parce que pour l'instant on a une ressource de personnes limitée, mais on vous donne une prime pour vous remercier de l'effort que vous avez fait. C'est pas des montants faramineux, mais c'est juste pour dire qu'il y a une reconnaissance du travail qui est fait. (Mounia, senior, *Big*, sans enfant)

Entre le discours officiel et la réalité telle qu'elle est comprise par les collaborateurs il y a une différence évidente :

Le nombre d'heures [effectuées] n'est pas un critère officiel d'évaluation. Officiellement ils ne disent pas vous passerez au grade supérieur si vous faites beaucoup d'heures supplémentaires. Naturellement, ça ne peut pas être leur discours. Mais dans les faits ça l'est. Dans les faits si on fait beaucoup d'heures supplémentaires on a nettement plus de chances d'avoir une meilleure augmentation de salaire et de passer au grade supérieur. (Cécile, *supervisor I*, *Big*, sans enfant)

D'ailleurs, elle réalise :

Si j'avais bossé plus tard et que je m'étais donnée plus à fond physiquement sur la mission en question qui déterminait mon passage au grade supérieur, je serais passée au grade supérieur. (Cécile, *supervisor I*, *Big*, sans enfant).

La nécessité de faire des heures supplémentaires comme « rituel obligatoire de passage » a été signalée avant dans la littérature comme faisant partie de la culture de ces cabinets (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Coffey, 1994). A la différence de ces études, j'ai trouvé que cette demande n'était pas explicitement exprimée ; cela n'empêche qu'elle est comprise par les collaborateurs. Cette réalité parallèle construite par des non-dits et par une connaissance pratique sur comment se font les choses « en réalité » détermine les collaborateurs à se comporter selon ces attentes non explicitées. Le processus de socialisation a aussi le rôle d'inculquer l'idée que certaines pratiques sont à rechercher et d'autres le sont moins. Ainsi, les professionnels savent quelles pratiques doivent être privilégiées et donc les accorder plus de temps, mais aussi les rendre plus visibles.

En général les choses administratives on les fait en plus et on ne les note pas. Après, chaque personne remplit sa *time-sheet* comme il veut, mais moi d'une manière générale je n'ai jamais rentré du temps pour l'administratif. Là où je rentrais vraiment du temps c'était pour les formations que je suivais, mais sinon tout le reste du temps c'était du temps client. Et à la rigueur je faisais l'administratif sur le temps client. (Cécile, *supervisor I*, *Big*, sans enfant)

Etre disponible n'est jamais bien perçu, donc ceux qui ne sont pas affectés à une mission doivent pourtant se montrer occupés (Coffey, 1994) :

[...] il y a une différence qui est effectuée quand quelqu'un du staff n'est pas staffé sur une mission. C'est-à-dire s'il est pas sur une mission et qu'il est censé être libre, dispo, il passe deux heures en formation, deux heures sur les problèmes informatiques, il le marque [sur les *times-sheets*]. Parce que s'il ne le marque pas, il

faut qu'il marque dispo et ça fait jamais très bien [...]. Mais à partir du moment où on est censé être sur le client, tout passe sur le client. (Cécile, *supervisor I*, *Big*, sans enfant)

Il semble que la gestion du temps se simplifie quand les personnes sont affectées sur une mission. Par contre, pour ceux restés temporellement en dehors de ce processus d'affectation, il apparaît comme nécessaire de 'bricoler' leurs *time-sheets* afin de paraître occupés. Le client devient ainsi en quelque sorte un dispositif conférant de la légitimité au professionnel.

La dernière étape du processus d'évaluation annuelle à la fin de laquelle sont décidés les passages au grade supérieur ou les augmentations de salaire, c'est la discussion des synthèses des évaluations en « *staff committee* ».

Ce processus en apparence très transparent et avec des critères clairs d'évaluation semble imbattable dans son objectivité. Mais n'oublions pas que si les décisions finales concernant le passage de grade sont prises par des personnes qui ne connaissent peut-être pas les personnes sur lesquelles portent leurs appréciations, les différentes formes de pouvoir ne sont jamais absentes de ces relations.

Quand on avait des réunions pour discuter des jeunes, les managers assistaient à ces réunions là, il y avait des associés qui étaient forts en gueule, qui réclamaient etc., voilà, et puis, certains ils faisaient en sorte de booster leurs équipes, d'obtenir les augmentations de salaire les plus élevées pour leurs équipes pour les garder, pour les fidéliser. Il y en a d'autres, non pas qui se fichaient de leurs équipes, mais ce n'était pas leur façon de faire et ces enjeux de pouvoir-là faisaient qu'à compétences égales il y avait uns qui étaient clairement favorisés et soutenus par la personne qui avait plus de pouvoir. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Comme ce verbatim le laisse entrevoir, les managers adoptent parfois envers leurs équipes des attitudes parentales, de protection et de fidélisation en usant de leur propre influence pour les faire progresser plus vite que les autres et pour les récompenser par des promotions ou des augmentations salariales. Ce cas démontre comment il est possible de contourner les mécanismes mis en place pour assurer la transparence et l'équité des promotions.

Un rôle important dans ce processus est joué par des personnes appelées marraines/parrains ou *counsellors*. Chaque collaborateur a un *counsellor* qui est soit un des associés soit un senior manager. C'est à eux de communiquer et d'expliquer les décisions prises par le comité d'évaluation car ce dernier ne communique jamais directement sur ses décisions. De plus, comme affirmé par une interviewée, le *counsellor* peut avoir une

influence sur les décisions prises au moment de la constitution du dossier de synthèse qui sera transmis au comité d'évaluation.

Au début d'une carrière dans un grand cabinet, la promotion vient chaque année. En fonction des qualifications existantes dans chaque cabinet, il y a plus ou moins de grades avant le grade d'associé. Par exemple, dans un des *Big 4* étudiés, au début, les collaborateurs changeaient de grade chaque année. Ils commençaient comme assistants débutants, ensuite assistants expérimentés, et la troisième année, chefs de mission senior. Après trois ans comme senior, il y a le passage au grade de manager, avec différents niveaux et après cinq ou six ans à ce niveau « si tout va bien, on peut imaginer donc une cooptation [comme] associé dans le cabinet d'audit au bout de dix ans » (Francine, associée *Big*, deux enfants).

Par rapport à ce modèle de progression linéaire, souvent les carrières des femmes prennent une tournure un peu différente, car beaucoup vont ralentir ou quitter le cabinet à cause de l'arrivée des enfants :

Mais alors après, évidemment ce pourcentage [d'hommes/femmes], mettons 50-50 la première année, il va peut-être s'effriter un peu la deuxième. Evidemment, déjà les jeunes femmes si elles veulent avoir des enfants, voire prendre des congés... donc pratiquement faire leur carrière un peu en ralentissant... Donc, évidemment à chaque étape de cette carrière de dix ans, on va avoir un taux de femmes qui va s'effriter de façon assez significative. (Francine, associée *Big*, deux enfants)

Le modèle de carrière linéaire et constante promu dans toutes les brochures semble masquer l'existence d'une sorte de course d'obstacles. Les défavorisés de cette course contre le chronomètre sont les femmes qui, à cause des congés de maternité s'arrêteront pour des périodes plus ou moins courtes. Pendant ce temps, leurs collègues masculins évoluent, le cabinet évolue lui aussi et lors de leur retour du congé de maternité elles retournent dans un cabinet qui n'est pas le même que le cabinet qu'elles ont quitté et où la configuration des positions a changé. Même leur position en restant la même a changé – car n'oublions pas, les positions individuelles sont relatives aux autres positions du même réseau hiérarchique – et le relationnel lui-même est redessiné d'une année à l'autre. L'organisation interne des *Big* s'apparente à un immense escalator, toujours en mouvement et si une personne descend un moment (congé de maternité, par exemple), il est difficile de le reprendre et de regagner sa position. Des cohortes entières se déplacent comme cela selon une trajectoire bien précisée. Il suffit de faire un pas à côté pour sortir du rythme et perdre l'élan général qui alimente l'avancement.

Cette organisation avec avancement tous les ans impose aux gens un rythme soutenu et continu de travail et d'évolution. La récompense est un dynamisme en termes de carrière et de salaire spécifique à ce genre de structures :

Oui, c'est dur, mais ça leur permet en un nombre d'années relativement faible d'avoir une expérience qu'ils n'ont pas ailleurs. [...] ce sont des progressions qui sont inenvisageables ailleurs, progression de salaire, mais aussi progression en termes de responsabilité. Il y a des personnes de 28, 29 ans qui gèrent des équipes de vingt personnes. Trouvez-moi une boîte où c'est possible ! Evidemment, pour qu'on vous confie vingt personnes il faut être bon parce que les moustiques dans l'équipe ils sont demandeurs. C'est des responsabilités qui ne conviennent pas à tout le monde. (Florence, associée, *Big*, sans enfant)

Intérioriser ce rythme d'évolution hiérarchique constante en termes de responsabilité et de salaire fait qu'il sera difficile de supporter à un moment donné de ne plus évoluer. Ce manque d'acceptation conduit des gens arrivés au bout de l'échelle hiérarchique, mais qui n'ont pas les qualités requises pour passer associés, à quitter les cabinets :

Mais on peut difficilement rester si on ne progresse plus ; à un certain moment, ça ne fonctionne pas beaucoup. Puis, il faut accepter de résister à la frustration parce que si vous progressez plus ça veut dire que votre salaire progresse plus, votre statut au sein du cabinet progresse plus et il y a beaucoup de gens qui ne l'acceptent pas. (Florence, associée, *Big*, sans enfant)

Le modèle de carrière caractérisé par une ascension rapide et continue est au cœur de l'organisation hiérarchique des *Big*. C'est un modèle qui fonctionne sur le modèle d'un escalator et qui ne case pas ceux qui ne progressent plus.

### 2.3.2 Homo-socialité et culture organisationnelle

Les plus résistantes barrières à l'égalité de genre sont celles résultant des stéréotypes enracinés dans la structure et la culture organisationnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Barker & Monks, 1998). Nos entretiens montrent qu'il y a deux stéréotypes saillants qui pénètrent les processus et les pratiques des cabinets. Un premier stéréotype concerne la capacité de femmes d'être des *leaders*. Ainsi, selon d'autres chercheurs, les postes investis de la plus haute responsabilité et du pouvoir (« *heavy* » *partners*) dans les cabinets ne sont pas encore ouverts aux femmes (Dirsmith, Heian & Covaleski, 1997 ; Dambrin &



Lambert, 2008)<sup>115</sup>. Le deuxième stéréotype qui perdure encore dans la culture organisationnelle concerne la maternité comme un désengagement potentiel avec le cabinet (Windsor & Auyeung, 2006).

C'est la continuité des structures sociales établies dans la vision de Kanter (1977) qui continue à entretenir les stéréotypes sur les femmes comme moins qualifiées ou appropriées à remplir des postes élevés de management. La domination des hommes dans des positions de management semble assurer la continuité de l'exclusion des femmes de ces positions.

La conséquence de l'existence des réseaux homo-sociaux de promotion est que même si les femmes réussissent à accéder à des positions d'associées, elles se retrouveront parfois exclues du partage du pouvoir, étant plutôt des associés de deuxième rang (Dambrin & Lambert, 2008).

[...] on a neuf associés qui gèrent au jour le jour et on a posé la question, une associée femme a dit : « mais comment se fait-il qu'il n'y ait aucune femme ? » Et en réponse, il a essayé de s'en sortir, le numéro un, et puis je le connais. *Instinctivement, il a toujours été avec des hommes autour de lui.* Je travaillais beaucoup avec lui, c'est pour cela j'avais participé, puisqu'il avait été élu, donc j'ai participé à sa campagne, j'étais une très proche au niveau de la campagne, il me demandait, enfin on échangeait beaucoup, on parlait beaucoup, *mais il n'a pas été élevé dans un monde où à la direction générale il y avait des femmes.* Et finalement il a dit devant les associés : « finalement c'est un problème de compétence, j'ai pris les plus compétents. Et là on est combien de femmes associées sur les 250 ? On est 50 à peu près. (Catherine, associée, *Big*, sans enfant)

La déclaration de Catherine montre encore une fois qu'il est possible de déjouer, pas nécessairement volontairement, les politiques de diversité et d'égalité organisationnelles. Comme cette associée le suggère, l'homme associé en charge est fidèle aux principes d'éducation qui lui ont été inculqués et qu'il reproduit par ses habitudes et par ses inclinations à s'entourer d'hommes. Là aussi on peut parler de dispositions acquises dans le sens bourdieusien.

Un des paradoxes de l'évolution des femmes dans les organisations semble être qu'elles ont acquis des positions d'expertise, mais non des positions d'autorité (Witz, 1992, p. 124). Leur expertise est reconnue au sein des cabinets, mais leur capacité de manager l'est moins.

---

<sup>115</sup> Although women were increasingly able to reach the seemingly final plateau of partnership, once there, they often found themselves isolated, hitting an unexpected second-level "glass ceiling." They generally lacked mentors to assist them rise in new invisible superstructure to gain "the next plateau." (Dirsmith, Heian & Covaleski, 1997)

Souvent, ce que je constate, ce n'est pas une vérité, mais les hommes ont plus de facilité à encadrer quand je vois les managers que les femmes. Alors que les femmes managers ont plus de mal à se faire accepter etc., donc plus de mal parce qu'elles sont expertes, mais ont du mal à être managers. Les hommes ils deviennent moins experts, mais sont plus managers, ont plus de facilité. [...] Je pense que c'est plutôt parce que pour monter, les femmes c'est pas le management qui les font monter, c'est le côté expertise, les connaissances. (Léon, associé Big, deux enfants)

La culture organisationnelle avec son adage de toujours jouer selon les règles du jeu rebute beaucoup de jeunes femmes. Pour des femmes comme Françoise qui aiment faire les choses à fond, cette injonction constitue un handicap, un frein.

[...] je pense que nous le problème c'est qu'on veut toujours tout faire, *on s'épuise parce qu'on veut faire des choses bien*, on structure les choses pour les autres et *celles qui marchent c'est celles qui ont compris qu'elles ne peuvent pas tout faire*. Agnès a compris ça parfaitement. Et je pense que ça pour les femmes c'est terrible, moi je ne sais pas, ce n'est pas dire « je m'en fous », ce n'est pas ça, je ne sais pas. Mais, je ne sais pas ne pas faire les choses à fond, je veux toujours expliquer, ce qui ne veut pas dire que je ne sais pas déléguer, je veux former et une fois que j'ai confiance, je délègue, mais je pense que là *il me manque une dimension*. (Françoise, associée Big, deux enfants)

La perception sur les associés est qu'ils se ressemblent au point d'appartenir à un monde différent de celui auquel appartiennent ceux qui ne sont pas associés et qui n'ont pas de chance de le devenir. Pour cette femme senior manager dans une fonction support, devenir associé c'est aussi un problème de reconnaissance entre pairs :

Il faut appartenir au même monde que les associés, en fait. C'est des gens qui se ressemblent beaucoup et je pense que pour être connu par eux, il faut être un petit peu comme eux. Effectivement il faut bien s'entendre avec eux. Je pense que c'est des gens [les associés] qui se reconnaissent entre eux et moi, clairement je ne me reconnais pas et ils ne me reconnaissent pas. (Christine, senior manager, Big, deux enfants)

Comme mentionné avant, les femmes sont souvent perçues comme étant moins ambitieuses que les hommes. Mais si elles apparaissent comme cela, la faute doit tout d'abord être cherchée du côté des structures organisationnelles qui offrent moins de perspectives d'évolution ou de faire un travail à responsabilité (*challenging*) aux femmes qu'aux hommes (Kanter, 1977). Rappelons ici l'histoire de Christine qui au tout début de son activité professionnelle avait des problèmes de motivation, mais dès qu'elle a eu à assumer des responsabilités, ce problème est disparu.

Les femmes, comme les hommes d'ailleurs ont besoin durant leur carrière professionnelle de croître, d'assumer des responsabilités, de faire un travail intéressant, sans quoi elles peuvent perdre la motivation et plafonner.

Par ailleurs, le fait que les femmes quittent les gros cabinets pour monter leurs propres structures montre qu'elles ont les qualités et la volonté de diriger et qu'elles essayent de s'affirmer dans un environnement moins inhibiteur.

Je crois qu'elles [les femmes] sont moins ambitieuses. Enfin, elles sont moins ambitieuses depuis je veux dire qu'on leur laisse pas la place dans les grands cabinets. Je pense que les hommes ne leur laissent pas la place.

*Vous croyez qu'elles ont plus de chance de s'imposer dans des petits cabinets... ?*

Bien sûr. Parce que dans des gros cabinets c'est...je pense que les relations de pouvoir sont beaucoup plus rudes. Donc c'est pour ça que vous avez beaucoup de femmes qui en fait partent de ces cabinets là et ouvrent leurs propres structures. (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant)

A cause de ces stéréotypes qui pèsent sur toutes les femmes, qu'elles soient mères ou pas, qu'elles soient ambitieuses ou pas, douées pour le management ou pas, les femmes qui veulent être associées doivent parfois travailler plus dur et être meilleures qu'un homme afin d'être choisies de préférence à celui-ci :

[...] pour arriver à un poste, habituellement c'est plutôt un homme qui a le poste il va falloir que la femme *surperforme*, voyez ? ... c'est qu'on va exiger plus de qualités à une femme pour pouvoir arriver à un poste où un homme évidemment avec des qualités moyennes, c'est normal qu'il prenne le poste, quoi. Elle va falloir *surperformer*...je pense quand même que ça reste vrai dans un certain nombre des cas...(Francine, associée, *Big*, deux enfants)

La compétition est forte et devenir associé est une démarche qui s'apparente souvent aux démarches politiques (nous avons vu dans un verbatim plus haut qu'il s'agit de véritables campagnes pour choisir la direction des cabinets). Les femmes situées en dehors des réseaux informels n'ont aucune chance d'être cooptées. Ces femmes, déçues par le système organisationnel des grands cabinets peuvent décider de partir même avant de toucher le plafond de verre (Dambrin & Lambert, 2008). Elles refusent de s'adapter au modèle existant, « un modèle masculin d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité » (Laufer, 2004).

### 2.3.3 Le rythme de travail et la socialisation temporelle des professionnelles

Comme d'autres chercheurs l'ont montré, la question du temps est centrale dans les processus de socialisation et de construction de l'identité des professionnels comptables (Anderson Gough *et al.*, 2001, 2005 ; Coffey, 1994). Selon Davies (1990), l'identité d'une

personne est liée à la conscience et la structuration du temps qui est linéaire et calculable<sup>116</sup> (p. 243).

Les nouveaux entrants se voient exposés à un rythme de travail ardu et l'intégration au sein de l'équipe suppose aussi d'accorder son rythme de travail au rythme des autres. Une fois qu'ils réussissent à s'accorder au rythme, à internaliser d'une certaine façon la cadence du cabinet, ce rythme devient une habitude, faisant partie de la routine quotidienne.

Le difficile au début c'est de suivre le rythme qui est un peu dense. Alors, au début il y avait des week-ends, tout le week-end, samedi complet, dimanche aussi et puis on se tient au rythme. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Le rythme constant de travail avec des horaires surchargés indique une routinisation qui est « intrinsèque au maintien de la personnalité de l'agent, qui se déplace le long des sentiers des activités quotidiennes » (Giddens, 1984, p. 109).

La pression temporelle devient de plus en plus dure avec l'ascension hiérarchique, mais tout en haut de la hiérarchie la possibilité d'invention identitaire se trouve sensiblement réduite (Kaufmann, 2004, p. 269), et les initiatives ne sont développées « qu'à l'intérieur d'un espace de jeu strictement délimité » (id., p. 267).

Sabine, ex directrice dans un *Big*, évoque la croissance de la pression au fur et à mesure de l'avancement hiérarchique. Un des plus importants défis que la profession lance est de faire face année après année à un rythme de plus en plus dense. La pression est de toujours s'améliorer et de toujours augmenter sa productivité marginale :

Forcément c'est difficile parce que tous les ans on va vous demander plus : « c'est très bien, on est très content, maintenant on veut plus ». Ça ne convient pas à tout le monde. (Florence, associée, *Big*, sans enfant)

Et pour pouvoir avancer il aurait fallu que je sois encore meilleure, encore plus performante, encore plus travailleuse, alors que j'étais déjà [en mettant sa main au cou elle fait le son d'une personne étranglée]. Donc trop c'est trop. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Le travail comptable est fortement lié au concept de temps cyclique, opérationnalisé par la notion de périodicité en comptabilité (Ezzamel & Robson, 1995). Par ailleurs, à cause de cette périodicité, il y a une succession de périodes chargées qui alternent avec des périodes creuses chaque année. Cependant, il semble, selon les personnes interviewées,

---

<sup>116</sup> p. 243 individual identity is...linked to a temporal consciousness and structuring which is linear and later calculable (Davies, 1990).

que dernièrement cette cyclicité se ressent beaucoup moins et surtout qu'elle s'atténue au fur et à mesure de l'avancement hiérarchique.

[...] les premières années, sur l'année il y a des périodes un petit peu dures, mais il y avait quand même des périodes de creux. [...] Au fil du temps, ces périodes là elles ont diminué et de plus en plus le planning était bien rempli toute l'année. Et après, d'une année sur l'autre non seulement c'était rempli, mais archi-rempli, c'est-à-dire la pression dans la journée était encore plus élevée. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

La quantité de travail était dans certaines périodes tellement lourde que pour résister il fallait se livrer au travail dans un rythme que les autres ne comprenaient pas :

J'étais vraiment devenue un robot. Je trouvais ça normal. Ça me choquait quand tout le monde autour de moi, de mon mari à mes parents et amis me disaient : « mais tu es folle ? ». Je leur répondais : « Mais, non, c'est normal. » C'est comme un lavage de cerveau. Vous êtes dans une espèce de système mental où on vous en demande toujours plus et on se dit que ce n'est pas grave, que l'on se reposera après...mais l'accalmie n'arrive jamais... (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant)

Par rapport au travail dans une entreprise, les personnes interviewées nommaient souvent comme une des difficultés du travail en cabinet le fait d'être toujours sous pression et de devoir gérer des objectifs parfois contradictoires :

La grande difficulté c'est ça : ce n'est pas tant les journées qui sont longues, mais le fait d'avoir à gérer des objectifs qui sont contradictoires. Contradictaires, c'est quoi ? Par exemple, il faut avoir un dossier qui soit techniquement bien abordé, donc que tous les problèmes du dossier soient bien analysés, qu'ils soient bien documentés, mais pour ça il faut du temps. Il faut du temps donc aussi des gens pour faire le travail. En même temps on est soumis à des contraintes budgétaires où on est jugés sur la capacité à faire un dossier en un minimum de temps. En même temps, vous avez en face des clients qui veulent vous voir comme ça du jour au lendemain, vous allez convenir avec eux d'une date et finalement on vous appelle une semaine avant, ah, ce n'est pas possible, il faudrait décaler. Oui, mais si je décale, j'ai plus d'équipe à vous envoyer et comment je fais ? Ensuite, il y a le problème des équipes qu'il faut former régulièrement, alors à la fois il faut qu'elles puissent progresser, mais si elles progressent elles font autre chose, donc ça va à l'encontre de l'objectif de stabilité. Ce qui est bien pour le dossier c'est d'avoir une équipe stable, des gens qui connaissent bien les choses. Mais, en même temps, il y a l'objectif final du cabinet qui fait que les gens doivent évoluer. Tous ces objectifs-là, qui sont un peu contradictoires, sont source de tensions et de difficultés. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

La pression est très forte, car il faut développer plusieurs compétences, travailler sur plusieurs dossiers et avec des équipes différentes. Après avoir travaillé pendant dix ans dans un grand cabinet, Sabine travaille à présent pour un des organismes professionnels et déclare ne pas être prête encore à retourner en cabinet :

Et, c'est vrai qu'à court terme, je n'ai pas forcément envie de ça. Cela étant, je ne me vois pas non plus dans un poste complètement en retrait jusqu'à la fin de ma carrière. Donc, je sais que très rapidement je devrais retourner dans la course, dans la piscine, mais pas pour le moment. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant).

Par contre, ceux qui restent dans la profession, comme Agnès, associée dans un *Big*, aiment ce genre de vie, pleine de dynamisme et avec des activités très diverses :

[...] c'est sûr qu'on ne peut pas faire ce métier sans avoir le goût de faire plein de choses, d'avoir un truc qui bouge en permanence, de n'avoir jamais une journée qui va se passer comme planifiée, jamais. (Agnès, associée, *Big*, trois enfants)

Les professionnelles se déclarent parfois « absorbées », « transformées en robots » ou étant soumises au « formatage » pour décrire le rythme de travail effréné dans lequel succèdent leurs vies professionnelles.

Quand on n'a pas travaillé dans un métier comme ça plus prenant, quelqu'un qui est d'extérieur ne comprend pas comment on peut être autant absorbés. Mais on n'est pas absorbés par le plaisir, mais parce qu'il n'y a jamais assez de monde, l'effectif est toujours assez réduit, il y a un certain nombre de dossiers, les délais... (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Travailler en cabinet, équivaut à une sorte d'adaptation ; c'est le fait d'occuper sa place dans le système qui fait qu'on est moins enclin à critiquer le système :

On a une hiérarchie assez pesante sur soi et puis on est évalués à chaque mission, à toutes les missions de plus de 40 heures on a une évaluation, donc il y a de la pression, il faut que le travail soit bien fait, donc c'est quand même un *formatage*. (Sandrine, assistante confirmée, cabinet moyen, sans enfant)

Trois éléments semblent caractériser la socialisation temporelle des professionnels dans les cabinets anglo-saxons : le rythme, la pression et la tension engendrée par l'existence des objectifs contradictoires.

Les discours organisationnels sur le temps représentent un ingrédient important dans l'élaboration des récits des comptables et de leur comportement comme 'approprié' ou 'professionnel', qui à leur tour sont des éléments constitutifs de leurs identités comme professionnels (Anderson-Gough *et al.*, 2001).

## 2.4 Le rôle du relationnel dans la construction de l'identité professionnelle

Les identités des professionnels sont beaucoup influencées par l'appartenance à des réseaux internes et externes dans un tel degré que le produit de ces influences est le

« professionnel interconnecté » (*the networked professional*) (Anderson-Gough *et al.* 2006). Ainsi, la capacité relationnelle fait la preuve de la possession « d'une gamme extraordinaire d'habilités sociales » (Anderson-Gough *et al.* 2006).

Trois éléments clés pour la construction de l'identité des professionnelles seront abordés dans les pages suivantes. Tout d'abord en utilisant le concept de « capital social » (Bourdieu, 1980), j'essaye de montrer les spécificités du relationnel dans les cabinets ainsi que ses implications dans le processus de construction de l'identité professionnelle (2.4.1). Ensuite, l'analyse s'attardera sur le rôle des mentors dans la socialisation et sur les processus d'identification et de désidentification avec ceux-ci (2.4.2). La dernière partie de ce chapitre abordera les relations avec les clients (2.4.3).

#### 2.4.1 La construction du « capital social »

Le capital social est, selon la définition de Bourdieu (1980, p. 2) :

L'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un *réseau durable de relations* plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à *l'appartenance à un groupe*, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes [...] mais sont aussi unis par des *liaisons* permanentes et utiles.

Il est à souligner que dans sa conception, le réseau se caractérise par un « minimum d'homogénéité 'objective' » et que le fait d'appartenir au réseau exerce un effet multiplicateur sur le capital possédé par chaque individu (Bourdieu, 1980).

Ce réseau de liaisons est le produit de stratégies d'investissement social consciemment ou inconsciemment orientées vers l'institution ou la reproduction de relations sociales directement utilisables, à court ou à long terme (*id.*, p. 2).

Le réseau est selon Bourdieu ni un donné naturel, ni « social », mais il est le produit d'un travail d'instauration et d'entretien qui est nécessaire pour la production et la reproduction de ces liaisons dont le but est de permettre l'obtention de profits matériels ou symboliques (Bourdieu, 1980).

Dans les professions libérales dont les professionnelles de la comptabilité font partie, pour s'assurer la continuité et le développement du réservoir des clients, le professionnel doit adopter une attitude active de démarchage des clients ou des contrats. Ceci est valable pour les experts-comptables indépendants, mais aussi pour les associés salariés

des cabinets comptables. Dans ce contexte, le relationnel obtient un sens de survie et de pérennisation des cabinets.

Dans la construction des réseaux, le professionnel doit puiser fortement sur son temps personnel. Ce passe-temps pour la socialisation, souvent un temps passé en dehors du travail avec les collègues, les supérieurs hiérarchiques et les clients est souvent négligé par les femmes qui se concentrent plus sur le développement de leurs compétences et l'aspect technique du métier que sur l'aspect relationnel. Ainsi, pour cette ex senior manager, les femmes passent moins de temps que les hommes à développer le relationnel qu'elles considèrent, manquant l'initiation à la culture organisationnelle, « *a priori inutile* » :

Si on veut se positionner sur un nouveau dossier, il faut avoir l'information en amont. Plus on a l'information en amont, plus on peut agir et obtenir quelque chose. Tandis que si vous attendez la dernière minute, on vous dit : « tiens, il y a eu un appel d'offre, on y a participé, ça a été gagné, mais c'est les personnes qui ont rédigé la réponse à l'appel d'offre qui sont nommées pour suivre le dossier ». C'est trop tard. C'est vrai que ça se fait : obtention de l'information en amont sur laquelle va être l'activité dans les prochains mois ou années, obtenir l'information sur qui a le pouvoir de décision et comment se décident les choses concrètement. Il y a le discours officiel dans les entreprises, toujours il y a le discours officiel et puis, il y a le discours moins officiel. Donc, sans doute, les femmes sont peut-être plus handicapées parce qu'elles ne prêtent pas peut-être suffisamment d'attention à ce type de choses, genre pour des raisons que ce n'est pas utile, qu'à partir du moment où elles font bien leur travail, ça suffit. Non, ça ne suffit pas. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant).

Elle explique cette situation par le fait que les femmes « ont la nécessité de rentrer vite le soir ». Cette nécessité vient du rôle qu'elles sont censées accomplir auprès de leurs enfants. Elles ne peuvent pas passer leur temps simplement « à discuter avec les uns et les autres » car le temps libre est une ressource que les femmes possèdent en moindre quantité que les hommes. Le temps d'une femme, plus que le temps d'un homme, est une question de négociation avec l'organisation, avec la société, avec la famille (Davies, 1990, p. 238). Posséder du temps, libéré par les (pré)occupations domestiques signifie avoir des atouts dans la compétition sociale. Car c'est la possession de ce temps qui rend le phénomène d'homo-socialisation possible et ainsi fournit un des moyens de reproduire et de maintenir la position des hommes dans la société (Davies, 1990, p. 238).

Pour Pascale, qui vient de monter son propre cabinet, la nouvelle organisation de sa vie professionnelle lui permet d'allouer plus de temps pour faire du *relationnel* et pour le développement de la base des clients. Dans le cabinet où Pascale était associée avant de



créer son propre cabinet, elle était prise avec des tâches organisationnelles et il lui restait peu de temps pour développer sa clientèle.

Si vous voulez, ce qui a changé pour moi, c'est qu'avant je gérais une équipe, j'avais des clients et je consacrais beaucoup de temps à une gestion d'équipe que était notamment utilisée par d'autres associés. Donc, j'avais quand même une disponibilité limitée pour mes propres clients. Aujourd'hui je gère cinq personnes toute seule, je n'y passe pas ma vie, ils sont autonomes, ils savent ce qu'ils ont à faire, et donc, je suis énormément à l'extérieur. Je suis beaucoup avec des clients, avec des confrères, avec des avocats pour qu'ils ne m'oublient pas et qu'ils m'envoient des dossiers. Donc je suis énormément au téléphone, ou dehors et ça tourne. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Le côté 'théâtral' de la carrière organisationnelle est toujours au rendez-vous lors des soirées et sorties informelles surtout aux plus hauts niveaux. Pour se faire remarquer, la conduite à adopter c'est de s'afficher, d'être une personne mondaine qui sait divertir. Etant passée « de l'autre côté », Françoise a compris comment fonctionne la cooptation des associés. Elle dit s'être rendue compte que les femmes misent trop sur leurs qualités techniques sans comprendre l'importance du côté marketing dans la profession :

[...] les structures sont tellement loin, il faut qu'ils vous connaissent. S'ils ne les connaissent pas, ils ne vont pas voter pour eux. Faut aussi utiliser tous les cas de figure qui vous permettent de vous faire reconnaître, valider et ainsi de suite. Et c'est vrai qu'entre aller faire le clown à une soirée ou votre travail, pas forcément, ...mais ça fait avancer votre carrière. (Françoise, associée *Big*, deux enfants)

La socialisation a inscrit sur les corps des femmes les normes de comportement qui régissent la présentation du soi en public. En dépit d'un travail réflexif évident des femmes sur elles-mêmes, cette inscription semble difficile à contourner (Bourdieu, 1998).

[...] les femmes n'ont pas été habituées à ça, elles sont un peu sous cet aspect de modestie, peut-être un peu imposé par toute une génération qui était avant nous, hein...la femme est plus discrète, plus effacée et avec cette impression si on travaille bien ça va suffire quoi. Et en fait, non, ça ne suffit pas, on s'aperçoit que les hommes passent leur temps, dans les hiérarchies, dans les structures professionnelles à faire savoir ce qu'ils ont fait, ce qu'ils ont réussi et c'est avec ça qu'effectivement se font les promotions. [...] Ça je sais que je peux me l'appliquer à moi même, j'ai sans doute été trop...beaucoup trop en retrait par rapport au bruit que j'aurais pu faire, sans doute c'est encore vrai aujourd'hui (Francine, associée *Big*, deux enfants).

C'est une culture de la visibilité qui pénalise les femmes qui savent, dans une moindre mesure que les hommes, se rendre visibles.

Donc il faut vous faire voir, il faut de la visibilité. Il faut faire que les choses qui sont utiles - ça ne sert à rien de faire des choses inutiles qui ne sont pas visibles, voilà. Si vous ne faites pas ça, vous vous épuisez à faire des choses qui ne sont pas visibles, donc ça ne sert à rien. (Françoise, associée *Big*, deux enfants)

Faire avancer sa carrière équivaut avec le fait de faire plus de choses visibles et de minimiser la part des choses invisibles qui épuisent sans apporter de récompenses. La conduite à adopter c'est de se faire remarquer, s'afficher et non d'être dans une démarche de modestie. Il ne s'agit plus d'une simple exposition, mais carrément d'une exhibition. Ce genre de travail n'est pas celui fait par un expert, mais plutôt celui fait par une personne douée pour se 'vendre' elle-même.

#### 2.4.2 Le rôle des mentors. Identification et désidentification

L'importance de la relation avec un mentor et les bénéfices d'une socialisation informelle ont été souvent soulignés dans la littérature (Anderson-Gough *et al.*, 2005 ; Barker & Monks, 1998 ; Scandura & Viator, 1994) comme des facteurs facilitant l'accès à des positions de responsabilité.

Souvent les grands cabinets mettent en place des systèmes de mentorat formels et parfois ce genre de système privilégie le fait d'assigner des marraines aux femmes et des parrains aux hommes. Mais comme les femmes, même occupant des positions de management, ont généralement moins de pouvoir ou d'influence que les hommes, elles ne réussissent pas à ouvrir des portes pour leurs protégées :

Et là où j'ai fait la plus grande partie de ma carrière, c'était une marraine avec qui je m'entendais très bien, avec qui je pouvais parler très libre, mais elle même n'était pas complètement dans le système. C'est-à-dire qu'elle était une femme qui n'était pas dans l'aspect relationnel, d'anticipation, donc elle ne pouvait pas me donner ces conseils-là, en fait. Donc c'était juste, bon on faisait un point sur mon évolution de l'année, c'était assez statique. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

En dépit de bonnes intentions qui alimentent les politiques de mentorat féminin, il semble qu'elles produisent des effets pervers comme celui de créer des réseaux marginaux de femmes en dehors du réseau principal de pouvoir. Ainsi, ces mentors ne peuvent ni conseiller à leurs protégées comment faire pour s'insérer dans le réseau principal, ni donner des conseils ou des alertes sur l'évolution professionnelle.

[...] puis...parce que ça peut venir aussi de ça effectivement, le parrain et la marraine qui peuvent donner des alertes ou des conseils sur la manière de voir son évolution de carrière, de dire : « attention, par exemple, je vois ton planning il est comme ça, moi je te conseille de le faire évoluer de telle manière ou, par exemple, si tu trouves que tu perds ton temps sur ce dossier, il faut que tu demandes d'en sortir etc. ». (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Le rôle du mentor doit être d'aider le jeune à construire sa carrière dans une perspective d'anticipation, de le pousser à être plus sélectif dans le choix des dossiers et de le conseiller pour « déjouer les pièges ». Mais les femmes associées ou les femmes situées dans des postes de responsabilité, ne possèdent souvent ni le pouvoir, ni le savoir organisationnel pour aider leurs protégées, ayant elles-mêmes une position assez marginale. Elles sont souvent des associés de deuxième ordre, comme Dambrin & Lambert (2008) le faisait remarquer. Sabine, déclare avec ingénuité n'avoir pas su qu'elle pouvait être plus demandeuse ou refuser certains dossiers sans être pénalisée :

Moi, j'étais un peu le bon élève, très sage, on me demandait, quelqu'un me demandait de travailler pour lui, je disais oui et j'aurais jamais osé dire : « bah, non, ton dossier ne m'intéresse pas, je m'en fous, et je fais tout pour partir du dossier ». Moi quand j'ai vu, à un moment donné quand j'étais manager, j'avais des petits jeunes qui voulaient faire certaines choses, qui vraiment étaient en situation d'exigence, c'est vrai que c'est quelque chose que moi naturellement je ne faisais pas, et puis on ne m'a jamais dit que ça pouvait être possible, qu'on n'était pas puni, qu'on n'était pas forcément jugé négativement. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Manquant ce genre de mentorat correct, elle a toujours joué le rôle du bon élève et est tombée dans le piège, souvent reproché aux femmes, « d'être assez polars » (Francine). Pour être efficace, ce travail relationnel doit être commencé au plus tôt et continué tout au long de la carrière ; c'est, comme observe Lapeyre (2006, p. 127), « un travail d'anticipation de longue haleine des projets professionnels ». Les hommes sont eux naturellement intégrés dans ce genre des réseaux qui restent en conséquence, assez masculinisés. Quant aux femmes, à la difficulté de se trouver une place dans les réseaux intra-entreprise se rajoute le fait qu'avec l'arrivée des maternités elles sont souvent obligées de ralentir /lever le pied et le temps de socialisation se trouve, en règle générale, sacrifié (voir Chapitre V sur l'interaction entre maternité et travail).

L'identification avec des modèles représente une étape importante du processus de construction de l'identité professionnelle des nouveaux entrants. Dans le monde organisationnel, les femmes manquent encore de modèles féminins de succès. Donc souvent, leur choix en matière de modèle se pose sur des hommes, ce qui peut se traduire par des échecs relationnels car ce qui est toléré ou accepté de la part d'un homme, n'est pas forcément toléré/accepté de la part d'une femme.

Dans ce qui suit, nous présentons en détail la narration de Catherine portant sur ses trois mentors, trois hommes qui ont eu une influence décisive dans sa cooptation comme la deuxième femme associée dans le cabinet :

*Dans votre carrière professionnelle vous avez eu des personnes qui vous ont motivé, des personnes que vous avez pris comme modèle, disons des mentors ?*

Ah oui, trois associés hommes. [...] A l'époque, un associé d'origine canadienne qui avait décroché la mission PSA, j'ai été son manager pendant très longtemps. [...] j'arrivais toujours avec trois cases de dossiers parce que non seulement il traitait mes questions, mais il répondait toujours aux questions au téléphone, la personne qui était à la porte *last in first out*, il n'avait pour politique qu'une carte derrière son bureau, il savait très bien dans sa tête. [...] quand même un peu macho, mais il m'a aidée à devenir associée, donc chapeau. Le deuxième, c'était un français, un autre associé sur PSA, un de plus gros jobs. [...] Il arrivait sur l'équipe, aisé, nous on est toujours là, prêts à donner les papiers, les machins : « tiens... ». « Non, non, non, on ne donne rien, on parle ». Il ouvrait, il prenait le bilan et disait : les immobilisations qu'est ce que...qu'est ce qu'il y a derrière, quels sont les mouvements, etc. Et donc il faisait pareil avec tous les chiffres. Les chiffres...au moins ce qu'il m'a appris c'est déjà d'avoir d'abord une vision top, qu'est ce qu'il y a dedans, avant de se noyer dans des bouts de papier. Et le troisième larron, c'est un associé qui était donc, pendant vingt ans, il faisait un triumvirat à la direction. [...] Et donc lui c'était la discipline, la rigueur, le sérieux. Les dossiers ressources humaines étaient très approfondis, carrés, justes [...] *et c'est lui qui lors de son départ en retraite m'a confié le dossier Pathé, enfin ce sont deux codossiers, enfin il m'a fait monter dessus [...].*

En dépit de l'admiration que Catherine a pour ses trois mentors, elle ne peut pas s'empêcher de souligner leur machisme et leur échec de se montrer à la hauteur dans une situation de crise demandant de la diplomatie relationnelle et compassion :

[...] c'était dans les années 85, il y a eu un choc [...]. Et les *Big*, les grands cabinets ont licencié. Jamais on a eu ça. Et je venais d'être promue associée, j'étais une jeune associée et on m'avait confié les RH. Donc, tu vois c'était une année, je crois qu'ils m'ont remerciée après, parce que j'étais la nana avec un côté un peu moelleux, parce que les entretiens de licenciement c'est le pire de ce que tu peux subir. Tu démolis quelqu'un, chaque fois c'est l'horreur. Et on le faisait toujours à deux associés et il y avait que des hommes, enfin des associés, parce qu'il n'y avait pas d'autre associée femme, des hommes qui au lieu de s'intéresser à la personne que l'on faisait souffrir, ils parlaient de : « dans ma vie je n'ai jamais fait ça, je n'en ai rien à foutre ». Donc ça m'exaspérait au pire au point et je m'étais cognée tout l'été, parce qu'il y avait des gens qui étaient anciens, il fallait faire plusieurs entretiens, il fallait chercher avec eux parce que on ne voulait surtout pas qu'on nous reproche de ne pas faire bien, correctement les choses. Et le triumvirat, les hommes de tête ils s'étaient barrés en vacances et ils m'avaient laissé derrière, moi, la jeune associée, et après, ils m'avaient remerciée de l'intérêt. Et pourquoi on a parlé de ça ? C'était pour mes trois mentors, donc c'était trois associés mecs. C'est clair. Pas d'image de femme. (rires) (Catherine, associée *Big*, célibataire, sans enfant)

Selon des études faites en interne par les *Big*, les jeunes femmes manager d'aujourd'hui rejettent le modèle de réussite professionnelle incarné par les femmes associées comme

n'étant pas compatibles avec leurs aspirations d'une vie familiale et professionnelle plus équilibrée.

[...] mais le problème des managers à l'heure actuelle c'est qu'elles ne veulent pas devenir comme nous aussi dures, aussi bosseuses et tout. [...] Je pense qu'elles ne veulent pas parce qu'elles ont vu qu'en fait pour être dans le système masculin, il faut jouer la règle du jeu, et déléguer, jouer la règle du jeu et que la règle du jeu, peu importe ce qui se passe à côté, c'est pas le problème, j'ai une règle du jeu, je joue la règle du jeu, comme dans un match de foot. Alors que vous, vous êtes responsable des enfants, de la famille, ce qui veut pas dire qu'ils ne sont pas responsables, les hommes. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Afin d'être dans les système il faut accepter la règle du jeu jusqu'au bout et cette règle Françoise la présente comme étant en contradiction avec la responsabilité pour les enfants et pour la famille.

Les jeunes femmes ne semblent pas prêtes à suivre le modèle des femmes associées ; elles refusent de jouer selon des règles conçues par les hommes et de prendre comme modèles des femmes qui se sont pliées aux standards masculins. Ceci corrobore les résultats de Maupin & Lehman (1994) et Crompton & Le Feuvre (1992) qui affirment que le succès dans un cabinet comptable présuppose le rejet des attitudes et des comportements qui peuvent être identifiés comme 'typiquement féminins' et ainsi inappropriés pour les rôles d'associés (selon la définition courante de ces rôles) et/ou l'adoption des caractéristiques masculines<sup>117</sup>.

Mais les femmes, ayant accédé à des positions de management, ne l'ont pas fait sur des positions égales avec les hommes. Elles ont dû souvent se battre pour imposer leur autorité et leur légitimité comme des « voyageurs dans un monde d'hommes » (Gherardi, 1996). C'est le cas de Pascale qui a pris la décision de quitter son dernier cabinet à cause du fait qu'elle n'était qu'un associé de second rang et elle n'avait pas le pouvoir de décision désiré.

Le pouvoir était destiné aux fondateurs et les fondateurs étaient des hommes. C'est aussi une des raisons pour lesquelles je suis partie. Parce que je considérais que même si j'étais associée, je n'avais pas le pouvoir de décision. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants).

A la fin des années 70, en tant que stagiaire expert-comptable, Thierry a fait partie d'un groupe sous la responsabilité d'une femme :

---

<sup>117</sup> have also noticed that in professional firms the strategy for successfully pursuing careers involves in part a denial of female identity and/or adopting male characteristics.

C'était une femme très dynamique, mais qui faisait preuve d'une autorité quelquefois un peu déplacée. Elle avait besoin pour s'affirmer d'exprimer une autorité qui pouvait quelquefois être mal vécue. C'est le ressenti que j'en ai aujourd'hui (Thierry, associé, cabinet moyen, quatre enfants).

Il se peut que leur image comme étant masculines et trop autoritaires soit aussi le fait qu'une femme manager occupe une position non-naturelle et non seulement à cause de leurs tentatives à s'adapter à un rôle prédéfini comme masculin. Ainsi, les femmes se trouvent « piégées dans des narrations préexistantes de relations de genre stéréotypées » (Wilson, 2003, p. 198)<sup>118</sup>.

Les femmes du top doivent payer leur élection par un effort constant pour satisfaire aux exigences supplémentaires qui leur sont à peu près toujours imposées et pour bannir toute connotation sexuelle de leur *hexis* corporelle et de leur vêtement (Bourdieu, 1998, p. 100).

Quelle que soit l'explication, les femmes perçues comme ayant adopté des caractéristiques masculines ont généralement une image négative comme les verbatims ci-dessus le montrent.

Ce n'est pas seulement le fait qu'elles ressemblent aux hommes par leur comportement et leur implication dans le travail, mais aussi le fait qu'elles négligent leurs enfants qui fait que ces femmes ont une image négative :

Les femmes associées que j'ai vues quand elles étaient nommées récemment associées et étaient de jeunes mères, je pouvais constater qu'elles travaillaient autant que les hommes et avec des nocturnes... et là, je pense à deux très grosses travailleuses, deux filles brillantes, mais en plus de ça qui travaillaient jusqu'à minuit, onze heures, qui savaient prendre des très, très grosses missions, voilà. Puis il y a les enfants qui étaient là, qui étaient couchés par la nounou ...et après, c'est selon chacun. Alors est-ce que ça leur posait un problème métaphysique ou pas, ça je ne sais pas, mais le fait c'est qu'elles travaillaient comme si elles étaient sans enfant. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Il est socialement attendu des femmes d'assumer leurs rôles de mères et de réduire leur implication dans le travail ; ce qui n'est pas attendu des hommes. Ces femmes associées dont Sabine et d'autres parlent, réussissent à gravir les plus hauts échelons de la profession en dépit du fait d'être mères et probablement en sacrifiant leur maternité ou en la vivant différemment. D'ailleurs, une des explications pour lesquelles ces femmes ne représentent pas des modèles pour les jeunes c'est qu'elles, malgré leur réussite professionnelle (ou à cause d'elle), ne se détachent pas du modèle masculin et

---

<sup>118</sup> they are trapped within pre-existing narratives of stereotyped gender relations (Wilson, 2003, p. 198).

n'atteignent pas l'équilibre entre leur vie familiale et leur vie professionnelle. La relation que les femmes en position de responsabilité ont avec le temps est différente de celle de leurs homologues masculins qui par comparaison peuvent paraître plus détendus et moins pressés par le passage du temps. A cause de leur double responsabilité, les femmes ont plus tendance à comprimer beaucoup d'activités dans un temps limité et accorder une place secondaire au relationnel.

Je pense que l'image qu'on projette peut faire peur parce que finalement, qu'est-ce qu'on projette comme image ? [...] Ils voient quelqu'un qui est toujours en train de courir, qui est en train de jongler en permanence avec les trucs du bureau, il y en a beaucoup déjà, plus les trucs de la maison. Et puis, comme on essaie d'être efficaces, je pense qu'on est vraiment tout le temps en mouvement, on a peut-être moins le temps de prendre le temps, comme les hommes. (Agnès, associée *Big*, trois enfants)

D'après Agnès, l'image mauvaise des femmes associées est largement le résultat d'une communication tronquée qui ne met pas en valeur les parties moins visibles de leurs vies professionnelles et personnelles.

En fait, on projette une image qui doit faire un peu peur [...]. On ne leur dit pas pourquoi on est toujours là. On ne parle pas assez, je pense. On ne dit pas assez : « oui, mais tu ne vois pas tout ce que je fais, donc tu ne vois pas les satisfactions que j'en retire, tu vois pas comment ça se passe chez les clients », [...] que quand je sors du bureau je ferai autre chose. Moi, en ce moment je prends des cours pour être pilote d'avion, mais, parce que j'ai besoin de faire un truc en dehors, mais ça on le dit pas nécessairement. [...] Elles voient que des choses qui, c'est vrai, font un peu peur, je pense. (Agnès, associée *Big*, trois enfants)

Agnès explique que même si le rôle de femme associée a des aspects qui peuvent être jugés comme négatifs, les aspects positifs qui motivent les femmes à continuer sont plus importants. Ainsi, ces femmes en retirent une satisfaction aussi importante que les hommes à faire un travail dynamique et motivant.

Dans le processus de construction de l'identité professionnelle, les rôles sont déterminants et dans le cadre de ce processus d'appropriation des rôles, les mentors sont importants comme personnes qui « décodent » les normes organisationnelles pour leurs protégés. Entrées dans un environnement peu familier, les recrues sont obligées de se façonner une identité par la prise de positions par rapport aux questions comme les ambitions de carrière, la place de la famille, etc. Elles passent par des processus d'identification à des personnes qu'elles admirent et auxquelles elles veulent ressembler, mais elles se construisent également en se désidentifiant des personnes auxquelles elles ne veulent pas ressembler.

### 2.4.3 Les relations avec le client : entre démocratisation et rhétorique contraignante

Le discours organisationnel du « client », du fait de la nature déclarée de l'activité de service au client est un des plus forts dans le sens où il dessine le relationnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des cabinets. La rhétorique du client a un impact régulateur et restrictif sur la construction de l'identité des stagiaires et elle légitime certaines représentations de la vie professionnelle en même temps qu'elle délégitime les représentations alternatives (Anderson-Gough *et al.*, 2000).

Ces derniers temps une démocratisation des relations entre professionnels et clients peut être remarquée. Les cabinets n'essayent plus de cacher que les professionnels sont en vacances et les clients se montrent plus compréhensifs sur cet aspect. Il semble que l'introduction des 35 heures et des RTT pour les cadres ont eu un effet positif sur cette démocratisation :

Moi, quand j'ai commencé à travailler, pourtant je ne suis pas vieille, au standard ils n'osaient pas dire qu'on était en congé, même quand c'était un congé normal. On disait qu'on était en mission. *Parce que pour le client il fallait toujours montrer qu'on est dynamique.* Or, maintenant, quelqu'un est un congé, et ça se passe partout, non seulement dans les cabinets, on dit : « la personne est en congé ». Donc, il n'y a pas la même réserve, il n'y a pas la même pudeur qu'avant. Je dirais même à la limite que c'est le contraire : quelqu'un qui ne prend pas son congé, on dit qu'il n'est pas normal. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Ce n'est pas que les cabinets qui ont des appréhensions concernant la disponibilité des femmes (Dambrin & Lambert, 2008), mais c'est aussi envers les clients qu'elles devront faire preuve de leur implication et disponibilité. Ainsi, en comparaison avec leurs collègues masculins, les femmes commencent généralement leurs vies professionnelles avec un handicap de confiance créé par les stéréotypes sociaux existants :

Après, au niveau du client, quand on a un nouveau client qui ne nous connaît pas, il y a toujours un petit *a priori*, [...] il y a un petit test que les hommes n'ont pas forcément à passer, je pense. [...] Au début, on doit faire ses preuves, on est testées et puis quand ça se passe bien, après, je pense, qu'il y a plus de sujet. *Mais il faut montrer qu'on est capables de travailler autant qu'un homme, c'est pas évident d'avoir une vie de famille à côté* (Mounia, *supervisor* II, Big, sans enfant).

La rhétorique du service envers le client, par sa composante de disponibilité, semble directement liée avec le management du temps professionnel versus le temps familial. La



prédominance du discours « client » dans tous les récits de l'activité professionnelle est un facteur qui influence significativement non seulement les aspects extérieurs de présentation de la personne, mais aussi les notions fondamentales d'identité et de priorités dans la vie (Anderson-Gough *et al.*, 2000).

Travailler chez le client c'est être exposé d'une certaine façon à ses regards, critiques, ce qui est valable surtout pour les auditeurs. L'attitude à adopter est de faire une bonne impression aux clients en soignant son apparence physique, sa compétence et son professionnalisme. La professionnelle est sur le devant de la scène et doit jouer son rôle, doit « paraître » et réaliser une 'mise en scène' (Goffman, 1959) pour faire une bonne impression sur le client, ce qui est fatiguant à partir d'un certain moment :

[...] chez le client on doit toujours se montrer, donc c'est fatiguant de toujours vouloir paraître intelligent. Là au moins chez moi je m'habille, mais je m'en fous, je n'ai pas besoin de paraître rien du tout, donc c'est un petit peu moins fatiguant. (Cécile, *supervisor I, Big, sans enfant*)

Le discours du client n'a pas que des connotations négatives, mais aussi positives traduites par *empowerment*, une relation privilégiée avec le client qui n'est pas une relation de subordination. De plus, la loyauté envers le client et implicitement envers le cabinet sont porteuses de récompenses symboliques et matérielles substantielles. La conformité avec les normes organisationnelles légitime ainsi leur identité professionnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2000) naissante.

Le client prime sur d'autres engagements comme par exemple les examens professionnels. Les cabinets (*Big 4* inclus) ne conditionnent pas la continuation du contrat de travail ou l'avancement hiérarchique à la réussite des examens menant au diplôme d'expertise comptable<sup>119</sup>.

[...] si jamais ça tombe avec une mission très importante, sur un très gros client et qu'il y a un très gros enjeu pour la firme, il se peut qu'on ne prépare pas très bien et qu'on ne réussit pas [l'examen]. Ce n'est pas la fin du monde, on est quand même dans la firme, on exerce quotidiennement, on se rattrapera la fois d'après. Mais ce n'est pas du tout scolaire, c'est vrai qu'on a des grosses responsabilités et que c'est pas l'examen qui compte avant tout, c'est respecter les engagements vis-à-vis du client qui prime sur l'examen. (Mounia, *supervisor II, Big, sans enfant*)

Il n'est pas rare de rencontrer des managers ou même des seniors managers dans les *Big*, avec plus de cinq ans d'ancienneté qui n'ont pas encore obtenu le DEC ou même

---

<sup>119</sup> A la différence des observations de Anderson-Gough *et al.*, 2000, 2005 dans deux *Big* en Angleterre.

commencé le stage. Les collaborateurs dans les *Big* ne sont pas obligés, mais « encouragés » à commencer le stage et à passer le DEC car être expert-comptable n'est indispensable que pour les signataires des dossiers, généralement les associées.

Pour les professionnelles exerçant en indépendant, les relations avec les clients doivent être entretenues et développées car c'est le client qui fait vivre le cabinet. Garder le client c'est la clé de la pérennisation du cabinet.

Le client chez moi, c'est le roi. Quand il me dit : « je ne veux plus tel collaborateur », il a tout de suite un autre collaborateur. Ça m'est arrivé trois fois en quarante ans et toujours j'ai suivi le client. Mon cabinet existe depuis 74, donc ce n'est pas depuis hier. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Le client a une position privilégiée et son influence peut aller jusqu'à mettre la pression sur le cabinet pour changer la composition des équipes. Parfois, cette position le transforme en élément légitimateur des certaines procédures discriminatoires à l'encontre des professionnels (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

Souvent, le client devient un élément de forte pression dans la vie de l'expert-comptable. Il est perçu comme quelqu'un en situation d'exigence, qui s'il ne trouve pas satisfaction et service prompt peut aller voir ailleurs. Ainsi, le service envers le client acquiert une dimension d'urgence.

[...] quand vous êtes professionnel libéral ou salarié expert-comptable, vous avez un devoir de service à l'égard de votre client, et si vous ne le lui donnez pas au moment où il a besoin, vous ne l'aurez plus ce client-là. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

La relation avec le client n'est pas toujours lisse et souvent les clients ont des attitudes défensives vis-à-vis de leurs auditeurs et il faut savoir s'adapter au niveau relationnel afin d'aplanir les conflits<sup>120</sup>.

[...] on a souvent en face de nous des clients récalcitrants et donc les clients souvent ils t'envoient bouler, ils veulent pas te transmettre les informations ou ils te font des remarques désobligeantes. Ce n'est pas conflictuel, mais ce n'est pas une relation tout sourire, facile, facile parce qu'on est des contrôleurs parce qu'ils ont peur de nous, parce qu'on les fait chier, parce qu'on leur prend du temps, on n'a pas un rôle facile. Je pense, être CAC faut déjà avoir un bon relationnel avec ses équipes et surtout avec le client parce que ce n'est pas évident. (Cécile, *supervisor* I, *Big*, sans enfant)

---

<sup>120</sup> La relation entre un(e) expert-comptable et son client est très différente de la relation entre un(e) auditeur et son client. Ces différences, sans doute importantes, ne constituent pas l'objet de l'étude présente.

Si la relation de l'expert-comptable avec son client est une relation de conseil, la relation entre un CAC et son client peut souvent être conflictuelle et tendue. Et comme nous avons pu le constater, les cabinets utilisent les femmes CAC pour 'apprivoiser' les clients récalcitrants.

Il est à remarquer l'utilisation du mot client souvent au singulier. C'est « le client » qui prend un air presque menaçant et sûrement contraignant dans le monde professionnel.

En dépit d'une certaine démocratisation, la disponibilité totale envers le client reste une des monnaies courantes de la rhétorique des cabinets avec une influence importante sur la sexualisation des discours. La production et la reproduction de ces discours ont des effets de pouvoir sur les professionnels, mais surtout sur les professionnelles en raison des stéréotypes sexués qui perdurent aussi bien dans les organisations que parmi les clients.

## **Conclusion du chapitre IV. La construction de l'identité professionnelle et les routes approuvées**

Le produit du processus de socialisation semble être le professionnel socialisé. Lors de l'analyse des entretiens, j'ai pu observer plusieurs éléments ayant contribué à la construction de cette identité :

- internalisation ;
- conformité ;
- identification/désidentification.

Dans tous ces processus la réflexivité joue un rôle clé.

### *L'internalisation*

Dès le début de l'entrée dans le cabinet, il y a un processus évident d'internalisation des normes, des valeurs et des comportements spécifiques à la culture organisationnelle. Cette internalisation a le rôle de transformer les nouveaux entrants en professionnels. Selon Grey (1998) les éléments clés de l'identité professionnelle concernent : le discours organisationnel approprié, le comportement vis-à-vis des clients, le respect des codes vestimentaires, la démonstration d'un comportement engagé et enthousiaste, les indications concernant le management du temps et l'engagement temporel envers l'organisation. C'est par la socialisation que les normes de conduite et les valeurs professionnelles seront intégrées à l'identité de la personne. Comme je l'ai montrée précédemment, la culture des *Big 4* est assez forte dans le sens où elle ne permet pas beaucoup de marge de négociation : « on adhère ou on n'adhère pas », selon les mots d'une associée. De plus, l'équipe est un élément clé dans le processus de socialisation professionnelle et surtout d'internalisation de normes. Par ailleurs, une socialisation dans l'esprit d'équipe signifie aussi une intériorisation de la hiérarchie et de la position de chacun dans le réseau.

### *La conformité*

En ce qui concerne le deuxième élément, la conformité, doit être appréhendée comme un processus (mise en conformité). Il commence les processus de pré-socialisation et recrutement qui assurent l'homogénéité des recrues et leur conformité avec la culture organisationnelle.

La conformité se traduit par une mise en accord avec les pratiques organisationnelles, une adaptation au rythme de travail, à la pression et aux contraintes organisationnelles. Comme montré précédemment, la culture des cabinets est forte donc elle impose aux professionnels de développer de tactiques pour faire face aux contraintes extérieures de conformité.

La profession comptable a, comme montré précédemment, des fortes contraintes en termes de temps, de responsabilité envers les clients et de professionnalisme.

[...] c'est un métier avec des contraintes, c'est un métier d'entrepreneur, donc, il y a beaucoup d'avantages, la flexibilité, la responsabilisation, avec des contraintes qui sont : on est au service de nos clients, c'est quand même un métier où se passent beaucoup de choses, l'environnement bouge en permanence, c'est-à-dire ça nécessite beaucoup d'implication. (Agnès, associée, *Big*, trois enfants)

Se conformer à ces contraintes implique l'obtention des récompenses comme des promotions ou des majorations salariales et l'évitement des pénalisations.

Pourtant, comme nous dit Giddens (1984, p. 373), même quand le nombre d'options est réduit à deux (faire ou ne pas faire), l'acteur a encore le choix, il peut encore exercer son libre arbitre, sa conduite n'est pas déterminée. Il s'agit bien sûr d'une conduite orientée par les contraintes existantes et par ses propres désirs. Par ailleurs, l'acteur n'est pas un acteur omniscient, sa connaissance du contexte de l'action étant limitée et relative. Je discuterai dans un chapitre suivant (Chapitre VI) plus en détail l'action des contraintes sur la capacité des personnes à construire leur propre identité ainsi que le fait que ces contraintes ont une action différente en fonction du sexe de la personne.

#### *L'identification/ la désidentification*

Dans le processus d'apprendre à incarner un vrai professionnel, le processus d'identification joue un rôle très important dans la construction de l'identité des jeunes recrues. Les personnes s'identifient à d'autres personnes et cette identification est tout d'abord de l'admiration et une volonté de ressembler à l'objet de son admiration. L'observation des modèles (*role models*) est une première étape dans le processus d'identification :

Par observation, les individus construisent un dépôt des connaissances tacites, attitudes, routines, techniques de *impression management* etc. qu'ils peuvent utiliser pour s'adapter au nouveau rôle (Ibarra, 1999, p. 774)<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> Ma traduction.

Mais les rôles sont schématiques, formés par quelques traits saillants et souvent le jeune en quête identitaire devra faire preuve d'ingéniosité pour s'adapter au rôle de professionnel. Un des critères pour que l'identification fonctionne est la proximité avec la personne modèle. Il s'agit généralement des personnes avec lesquelles on se rencontre quotidiennement, avec lesquelles on travaille ensemble.

[...] j'ai quelques personnes clés qui ont beaucoup compté dans mon parcours professionnel, des femmes et des hommes. Moi je pense qu'on peut apprendre des modèles, surtout quand on est proche d'eux, après ça dépend un peu de la personnalité. [...] Oui, j'ai des gens qui m'ont beaucoup appris en termes d'équilibre de vie. Je travaille avec une personne [...] c'est une femme et je ne l'ai jamais vue partir après sept heures du soir. Mais, à contrario, elle bossait chez elle et elle était super efficace dans la journée. J'ai travaillé avec une autre femme qui n'est pas du tout de ce modèle là, c'est-à-dire qui est plutôt du style à travailler tard, mais en même temps rentre plus tard le matin, mais qui est d'une intelligence des choses qui m'impressionne toujours maintenant. J'ai travaillé avec des hommes, un homme qui m'a beaucoup appris en termes de gestion des relations chez les clients ou gestion des problèmes (Agnès, associée, *Big*, trois enfants).

Agnès, associée dans un *Big* et faisant partie d'une génération plus récente a eu la chance d'avoir parmi ses modèles aussi des femmes. Selon son témoignage, les deux femmes qu'elle invoque comme modèles lui ont beaucoup appris en termes d'équilibre de vie. Le processus d'identification est un processus réflexif et qui fonctionne souvent comme un jeu de puzzle en empruntant des éléments à des personnes différentes afin de se construire un soi-même :

J'ai travaillé avec d'autres qui sont différents de moi. J'essaie donc de comprendre comment ils fonctionnent et pourquoi moi je ne fonctionne pas pareil, et voir de prendre le meilleur de ce qu'ils fonctionnent. [...] C'est l'avantage des cabinets, [...] enfin, surtout d'un gros cabinet c'est qu'on a tellement de possibilités d'avoir des modèles, des gens qui vous apportent beaucoup (Agnès, associée, *Big*, trois enfants).

Tout ce processus est passé par le filtre identitaire : « J'absorbe un peu ce qui existe, puis je l'intègre, je l'assimile à ma façon » (Agnès).

Le processus d'identification a aussi une forme inverse, la désidentification, qui agit comme un refus de ressembler à une personne ou un groupe. C'est le cas, comme montré par les entretiens, des jeunes femmes managers qui ne veulent pas ressembler aux femmes associées qu'elles perçoivent comme masculines et manquant d'équilibre de vie.

Selon Ibarra (1999, p. 765)<sup>122</sup> :

[...] les personnes s'adaptent à leurs nouveaux rôles professionnels en expérimentant avec les images qui servent comme essais possible, mais non encore complètement élaborés de leurs identités professionnelles. Ce 'soi provisoire' sont des solutions temporaires pour combler le fossé existant entre leurs capacités et conceptions de soi courantes et les représentations qu'elles ont des attitudes et comportements attendus dans leurs nouveaux rôles.

Les trois stratégies, d'internalisation, de conformité et d'identification, dans la mesure où elles réussissent, produiront un type de professionnel socialisé, qui se comportera de la manière « approuvée » par l'organisation et qui aura donc une trajectoire professionnelle elle aussi « approuvée ». Cette trajectoire est caractérisée par une ascension linéaire et continue, qui ne laisse pas ou très peu de marge d'invention.

Dans la même lignée, Acker (1992) observait la nature sexuée du modèle de carrière traditionnel. Ceci implique des conséquences durables sur les trajectoires professionnelles des femmes :

La carrière est conçue comme masculine avec peu d'accommodation pour les femmes qui travaillent. Il est attendu des femmes de se conformer à la norme, mais comme beaucoup de femmes ont des modèles de carrière 'interrompus' pour élever et éduquer leurs enfants, ou pour s'occuper des personnes âgées, cette norme leur est évidemment défavorable (Wilson, 2003, p. 21).

En résumé, on peut dire que la socialisation professionnelle et les structures sexuées encadrées dans la culture et l'organisation des cabinets ont un impact sur la construction de l'identité professionnelle sans toutefois la déterminer.

Dans le chapitre suivant je me tourne vers l'étude de la maternité et de la manière selon laquelle elle influence les trajectoires professionnelles de femmes. Souvent, afin de concilier vie professionnelle et vie familiale, les femmes choisiront de suivre des trajectoires alternatives à la voie approuvée, ce qui entraînera des conséquences négatives sur leur carrière ainsi que sur leur image de bonnes professionnelles.

---

<sup>122</sup> Ma traduction.

## Chapitre V. Interactions entre identité maternelle et identité professionnelle

Le présent chapitre s'intéresse aux processus de négociation de l'identité de mère et à l'impact de la maternité sur la carrière tout en mettant en évidence les stratégies que les femmes professionnelles utilisent pour concilier leur vie professionnelle et leur vie privée. Je clôturerai ce chapitre par la présentation chronologique des histoires de trois femmes et par une analyse des narrations des hommes afin de tenter une comparaison de leurs trajectoires dans la perspective de la métaphore du labyrinthe.

La maternité n'a pas été dès le début un sujet central de notre recherche. Peu d'études<sup>123</sup> laissaient s'entrevoir l'impact de la maternité ainsi que des stéréotypes l'entourant sur la progression professionnelle des femmes dans les métiers de la comptabilité (Anderson *et al.*, 1994 ; Maupin & Lehman, 1994 ; Windsor & Auyeung, 2006). Mais au cours des entretiens la maternité est apparue comme faisant la différence entre les trajectoires professionnelles des femmes et des hommes. Les carrières des femmes, qui jusqu'à la maternité ne semblaient en rien différentes des carrières de leurs homologues masculins, commencent ensuite à ralentir, à prendre des détours ou à s'éloigner du chemin vers l'association. La maternité apparaît donc à travers les entretiens comme un tournant décisif dans la vie de ces femmes et une identité problématique, difficilement conciliable avec le rôle de professionnelle. Pourtant, jusqu'à présent la maternité comme identité problématique et politiquement contestée a été très peu étudiée chez les professionnelles comptables (à l'exception de Haynes, 2005, 2008).

---

<sup>123</sup> Il s'agit des études existantes au moment du début de notre recherche, en 2007.



## 1 Identité maternelle et pratiques organisationnelles

Woodward (1997, p. 240) conçoit la maternité en même temps comme potentialité et comme expérience faite, mais aussi comme une construction sociale ; selon elle, la maternité inclut l'acte biologique – la grossesse (*childbearing*), mais aussi l'acte social – l'éducation des enfants (*childrearing*).

Les stéréotypes concernant la maternité perdurent encore dans les organisations (Anderson *et al.*, 1994 ; Maupin & Lehman, 1994) et les images culturelles de la maternité fournissent des prescriptions coercitives du comportement influençant les vies de la plupart de femmes (Haynes, 2007b). Au niveau organisationnel, la maternité est souvent perçue comme un désengagement ou un manque de dévouement envers le travail et en conséquence pénalisée (Dambrin & Lambert, 2008 ; Windsor & Auyeung, 2006).

Discutant l'impact négatif de la maternité sur la carrière, Alvesson & Billing argumentent :

[...] c'est une combinaison de femme plus enfants plutôt que la femme *per se* qui explique les difficultés des femmes à accéder aux postes de management (Alvesson & Billing, 1997, p. 41).

Dans ce qui suit, j'aborderai le sujet de la maternité selon trois perspectives : la négociation organisationnelle de la grossesse et des congés de maternité (1.1), les tensions entre l'identité maternelle et l'identité professionnelle (1.2) et différentes modalités de conciliation des deux identités (1.3).

### 1.1 La négociation organisationnelle de la grossesse et des congés de maternité

La spécificité corporelle des femmes a été souvent utilisée pour justifier leur infériorité sociale et morale, avec comme explication que les femmes sont biologiquement « plus fragiles, plus enclines aux irrégularités (hormonales), intrusions et imprévisibilités » (Grosz 1994, p. 14).

Selon Butler (1993), le corps féminin est socialement défini comme étant « *capable d'imprégnation* », ayant la capacité de donner naissance à des enfants et de les allaiter.

Mais le fait que ces traits soient devenus caractéristiques pour le genre féminin, n'est que l'expression d'une norme sociale et non une simple description des différences sexuelles entre un homme et une femme :

Je ne nie pas l'existence de différences biologiques. Mais je demande toujours sous quelles conditions, sous quelles conditions discursives et institutionnelles en [...] sont elles devenues les traits remarquables du sexe (Butler, 1993).

Pour Bailey (1999), la professionnelle enceinte est plus clairement sexuée que la professionnelle non-enceinte. Elle devient en quelque sorte plus exposée qu'avant, sa sexualité étant dévoilée sans appel surtout si elle a construit sa carrière en s'appuyant sur le modèle de carrière professionnelle « approuvé » ou en essayant de faire oublier aux autres son sexe (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

Plusieurs personnes ont attiré mon attention sur le fait que dans les cabinets il y a un taux important d'accouchements prématurés en raison de la charge importante de travail. Ce constat est valable pour les professions libérales en général qui présentent un des plus importants taux de grossesses pathologiques et de naissances prématurées, avec des conséquences importantes sur leur santé et celle des nouveaux-nés, ainsi que sur la continuation de l'activité professionnelle (Lapeyre, 2006, p. 113).

Le témoignage d'une jeune stagiaire dans un *Big*, qui raconte les difficultés d'une collègue et bonne amie, est dans ce sens troublant :

Elle a dû être arrêtée, je crois à quatre mois et demi, donc très tôt et elle a une petite prématurée avec un mois et demi d'avance. Le médecin pense que ceci est lié au fait qu'elle était envoyée à l'autre bout de Paris... avec l'ordinateur portable et les malles dans les transports en commun. Le nombre de femmes qui n'arrivent pas à rester jusqu'à la date de congé maternité légal est très important. (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant)

Les femmes partant en congé de maternité pouvaient subir des réductions au niveau du salaire car les cabinets (la mutuelle) ne prenaient pas en charge le complément de rémunération par rapport au plafond de la Sécurité Sociale.

Et en fait, ça a été une longue, longue négociation de plusieurs années, avant qu'assez récemment, en 2004, le cabinet ne finisse par prendre en charge ce complément de rémunération, enfin d'indemnité de la sécurité sociale. Et je me souviens avoir vu des PV [procès verbaux] des délégués du personnel à l'époque, parce que moi j'aurais bien aimé qu'on me paye, enfin qu'on me paye mon salaire et ne pas avoir des réductions, et en fait il était clairement exposé que le fait qu'il y ait des femmes enceintes, n'allait pas...ce n'est pas parce qu'on allait les payer qu'elles allaient forcément revenir, donc ce n'était pas la peine d'investir, globalement. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

La reproduction des pratiques sexuées se fait par l'accomplissement journalier des pratiques organisationnelles, comme le montre Giddens (1984). Le contrôle réflexif qu'un agent peut exercer sur son action est limité et des influences inconscientes peuvent être à l'œuvre, ce qui expliquerait une certaine inertie des pratiques observées dans les cabinets. C'est l'exemple de ce genre de pratiques concernant les mères qui sont restées en place jusqu'à récemment même si la vision patriarcale des rôles qui les sous-tendaient était depuis longtemps infirmée par les faits. Suite à « une longue, longue négociation de plusieurs années » (Christine), les femmes ont réussi à imposer que leurs salaires soient maintenus. En changeant cette pratique injuste, elles ont ouvert aussi une voie pour la dépénalisation de la maternité dans les organisations. Ainsi, une négociation est entamée pour l'acceptation de l'identité maternelle dans les organisations.

En pratique, les femmes retournant du congé de maternité se retrouvent systématiquement sans leurs dossiers qui ont été redistribués aux autres. On leur attribue également des missions incompatibles avec l'éducation des enfants en bas âge. Yael, jeune expert-comptable stagiaire dans un *Big*, qui a maintenant son propre cabinet, se déclare choquée par la dureté et le manque de flexibilité avec lesquels sont traitées les jeunes mères. Cette expérience la marque tant qu'elle ne pourra plus concevoir avoir des enfants et être en cabinet. D'ailleurs pour elle, qui au moment de notre entretien était enceinte de son premier enfant, l'équilibre entre une vie professionnelle et une vie personnelle passe par l'aménagement du temps de travail tant que les enfants sont petits.

J'ai travaillé pendant deux ans dans un *Big 4* et j'ai vu des mises au placard au retour des congés de maternité. Quand vous rentrez de congé maternité, il arrive que l'on vous ait changé de bureau. On vous confie les missions dont personne ne veut, qui sont ingérables quand on a un enfant en bas âge... beaucoup de transport, loin du domicile. Le cas qui m'a le plus choqué est celui d'une ancienne manager que l'on a « poussée » vers la sortie : « écoutez, on vous laisse tranquille, vous n'êtes plus obligée de travailler, trouvez autre chose et donnez-nous votre démission ». (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant).

Ces cas montrent le peu d'effort que les cabinets déposaient à intégrer les femmes suivant leur retour du congé de maternité. Cette période après la maternité semble accompagnée par une perte de statut, une sorte de déprofessionnalisation contre laquelle les femmes se battent. Sylvie, qui a travaillé pendant une dizaine d'années dans un *Big*, décrit la pression ressentie et le manque de confiance de certaines personnes du

cabinet concernant sa disponibilité professionnelle : « ils avaient toujours peur que je ne sois pas disponible. Bien sûr, ça n'a jamais été le cas. » (Sylvie, associée, cabinet moyen, deux enfants)

L'exemple de Christine est aussi très parlant. Pendant ses deux congés de maternité, elle a été privée d'une partie de son salaire et au retour de son deuxième congé elle avait perdu ses dossiers et de plus n'a pas obtenu la promotion pour cette année-là :

Puis, c'est vrai, qu'il y avait une forte concurrence et alors que les compétences étaient là, étant donné qu'on ne pouvait pas me projeter dans l'avenir à cause de ce congé de maternité, je ne retrouvais pas mes dossiers parce que j'avais été remplacée sur les dossiers pendant ce congé. Donc, comme ils n'avaient pas de planning globalement, ils ne voulaient pas me promouvoir. Donc je n'ai pas été promue cette année là. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

L'octroi de la promotion apparaît clairement lié non seulement aux performances passées, mais aussi aux performances futures, à la capacité de la personne de générer des bénéfices dans le futur. Ayant été remplacée sur les dossiers pendant le congé de maternité, elle est finalement pénalisée par l'incapacité du cabinet à l'intégrer à son retour.

Elle ressent cette pénalisation comme une injustice d'autant plus forte que dans les souvenirs des gens l'image de cette période-là reste déformée :

[...] on m'a encore dit récemment « attendez, mais pendant deux ans vous avez été en congé de maternité », alors que ce n'est pas vrai. La première fois j'ai eu le délai légal, peut-être un peu plus parce que c'est vrai que ma fille a failli arriver à l'avance quand même, mais globalement, entre temps j'avais retravaillé, fait une saison. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

Ainsi, conséquence directe de cette vision axée sur le futur, le fait qu'entre ses deux maternités Christine a travaillé n'est pas pris en compte pour le passage de grade qui était pourtant annuel.

Dans la culture organisationnelle la croyance perdure encore, pas toujours verbalisée comme dans cet exemple, qu'il est normal que les femmes soient pénalisées en termes de carrière si elles choisissent d'avoir des enfants :

Mais dans la tête des gens j'avais été absente pour faire mes enfants, donc c'était normal que je ne sois pas promue, c'était normal que je sois augmentée au minimum etc., même s'ils n'avaient rien payé pendant le congé de maternité. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

Elle donne l'exemple d'un associé homme qui lui répète toujours qu'il fallait pas s'attendre à être promue quand elle a fait des enfants : « dans sa tête, encore, donc il

doit avoir 55 ans, c'est la même chose, c'est une sorte de choix ». (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants). Mais pour Christine ce n'est pas un choix, elle veut avoir des enfants et continuer à mener sa carrière. Et je la vois, elle est révoltée, elle considère qu'on lui a fait une injustice, elle ne comprend pas et est hantée par le souvenir de cette injustice même plusieurs années après.

Comme nous avons pu le voir plus haut, les sanctions pour la grossesse dans les organisations perdurent et peuvent aller de pénalisation salariale, à pénalisation en termes de promotion ou la perte des dossiers. Ces témoignages montrent comment jusqu'à récemment les pratiques des cabinets n'étaient pas du tout adaptées aux congés de maternité et au travail des mères de famille. Il apparaît clair que le présupposé implicite dans ces obstacles était que les femmes n'allaient plus revenir après les congés de maternité (ce qui en pratique était rarement le cas) donc il ne valait pas la peine de leur rendre la vie plus facile en essayant d'accommoder leur incapacité temporaire avec l'organisation du travail.

Le désir de concilier maternité et carrière exprimé par Christine est exprimé également par beaucoup d'autres professionnelles. Elles désirent se construire à la fois comme « bonnes mères » et « bonnes professionnelles ». Ainsi, certaines vont jusqu'à mettre le congé de maternité au profit de la carrière. C'est le cas de Françoise qui a choisi de passer ses examens pendant le congé de maternité :

Moi j'ai travaillé parce que je voulais passer mes examens, ça n'a pas été une galère totale comme je peux voir les jeunes maintenant qui en fait travaillent jusqu'à la veille le soir pratiquement. On leur fiche la paix juste après, mais à la limite... Et les femmes associées, relativement âgées quand elles sont à leur troisième, je me souviens chez [*Big*], celles que j'ai pu côtoyer, c'étaient, d'accord, congé de maternité, mais j'ai mon bureau qui est en général le café en dessous de l'immeuble, parce que je ne veux pas qu'ils [les clients] viennent chez moi, mais je leur donne rendez-vous pour gérer le dossier. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Travailler pendant le congé de maternité est une expérience vécue différemment selon si elle représente un choix personnel ou une condition imposée. Ainsi, Françoise déclare l'avoir bien vécue, sans être « écartelée » comme il est arrivé pour d'autres professionnelles.

Pour les femmes associées, qui occupent des positions de responsabilité, il est difficile, voire impossible de « ne pas se donner au rôle » (Kaufmann, 2004, p. 287). Renoncer au rôle de professionnelle qui gère les dossiers et supervise tous les travaux ne relève pas d'ailleurs strictement du choix personnel car tout choix est fait en fonction d'un contexte et des perceptions qu'on a des attentes des autres. D'ailleurs, du point de vue

identitaire, ces rôles « solidement inscrits dans des institutions prestigieuses et situés tout en haut de la hiérarchie sociale ont l'avantage de fournir les deux éléments cruciaux nécessaires à l'identité : la consolidation de l'estime de soi et la grille de définition étayant cette consolidation » (Kaufmann, 2004, p. 287). Ces femmes, afin de neutraliser l'effet de la maternité sur la carrière écourtent a minima les congés de maternité (voir le chapitre 2.1.2 sur le télescopage de calendriers reproductifs).

Par ailleurs, les politiques des cabinets concernant la maternité semblent s'améliorer. Il y a juste quatre ou cinq ans, le cabinet de Florence [Big 4] ne reconnaissait pas avoir un problème avec la réintégration des femmes à leur retour du congé de maternité. Maintenant, ils ont pris conscience de ce problème, mais :

[...] il y a un vrai *challenge* pour le cabinet de réintégrer ces jeunes femmes dans d'autres dossiers, de ne pas les laisser végéter quand elles rentrent du congé de maternité, de ne pas leur donner l'impression qu'on ne veut plus d'elles. Et on n'est pas bon sur ce sujet-là, à 80% on n'est pas bon. (Florence, associée, Big, sans enfant)

Les mesures prises consistent à faire discuter systématiquement la femme avant qu'elle rentre du congé de maternité avec un associé pour voir « quelles sont ses contraintes, ses possibilités, ce qu'elle a envie de faire, ce qu'on peut lui proposer, on essaie de la remettre un peu dans le circuit ». (Florence, associée, Big, sans enfant)

Il y a de la place pour que la maternité soit mieux prise en charge par les cabinets car elle est, à la différence de la maladie, un phénomène prévisible (Joëlle). D'ailleurs, chaque année les budgets des cabinets prennent en compte le fait qu'un certain nombre de mois ne seront pas travaillés à cause des congés de maternité. La tendance actuelle dans le cabinet est selon les dires de la même associée d'essayer de faire en sorte qu'un congé de maternité soit « un non-événement pour le cabinet » (Florence) ce qui veut dire que :

C'est quelque chose de normal, dans une carrière il est normal qu'il nous arrive, il est normal que les gens soient payés, on va s'occuper d'eux quand ils reviennent [du congé de maternité]. On va leur donner des dossiers à la seule condition qu'on ne souhaite pas tout d'un coup, enfin que les jeunes femmes ne se mettent pas dans une position de retraite disant : « je ne peux plus rien faire, je ne peux plus avoir une réunion après 17 h, je ne peux plus faire ci, je ne peux plus avoir un déplacement », parce que là vraiment ça ne va pas être gérable. (Florence, associée, Big, sans enfant)

La condition de la réintégration est que les femmes ne doivent pas changer leur implication professionnelle en termes de temps et déplacements au retour du congé de maternité. Pourtant, modifier les structures et les pratiques du cabinet pour accepter la

maternité, est surtout difficile dans le cas des personnes travaillant en contact direct avec les clients (métiers de front). Ce sont les personnes qui font le chiffre d'affaires du cabinet et dans leur cas plus que dans le cas des autres, les trajectoires de carrière, les normes professionnelles et l'engagement envers le cabinet sont plus strictement formalisés et plus résistants au changement.

Dans des cabinets vous avez des gens qui bougent beaucoup, des activités de commissaire aux comptes dans le domaine industriel, vous bougez beaucoup. Vous avez un petit bout, vous ne pouvez plus bouger. C'est extrêmement compliqué, donc il faut réorienter le type de portefeuille, il faut qu'elles prennent autre chose. C'est une vraie difficulté et on a beaucoup de *turnover* au moment ou après un premier enfant (Florence, associée, *Big*, sans enfant).

Comme montré par cette associée, la réintégration après le congé de maternité est vue comme ne dépendant pas seulement du cabinet, mais aussi de la façon dont la femme gère son congé de maternité. Ainsi il y a deux types de comportements parmi les femmes :

Le premier type c'est la femme qui en se déconnectant du rythme du cabinet, ne peut plus ou très difficilement s'intégrer à son retour :

Elle peut gérer son congé en étant complètement absente du cabinet, c'est-à-dire elle dit : « je m'occupe de mon bébé, de ma famille, je coupe complètement les ponts, je réponds plus, je regarde plus les mails, je coupe complètement ». Là il ne faut pas se cacher, *quand elles reviennent c'est compliqué parce que les choses vivent, les gens n'ont pas attendu, son équipe a progressé, ses dossiers ont été réaffectés. On ne l'attend plus quand elle revient.*

Le deuxième type de comportement pendant le congé de maternité identifié par Florence semble être celui des femmes qui ne mettent pas de limites fermes entre leur vie privée et leur vie professionnelle :

Vous en avez qui font attention à prendre contact de temps en temps, on va dire deux fois par [semaine], de temps en temps, passer un coup de fil, de dire coucou, je suis là, envoyer la photo du petit dernier. C'est agréable, c'est vachement sympa de voir...là, forcément elles sont dans un état d'esprit qui est un peu différent. (Florence, associée, *Big*, sans enfant)

Ceci est une affirmation très intéressante car cela verbalise en quelque sorte la position « officielle » des cabinets. Les femmes qui coupent le contact pendant le congé de maternité perdent la synchronisation avec le rythme du cabinet et au retour, elles sont reçues comme des « étrangères ». Et elles le sont d'une certaine manière, car le cabinet n'est plus le même, les gens ou les dossiers ne sont plus exactement les mêmes. Comme j'ai montré dans le chapitre IV, les *Big* sont très dynamiques et leur structure

hiérarchique change très vite surtout pour les jeunes années quand la promotion vient chaque année. Si la femme partie en congé de maternité ne garde pas le contact avec son équipe de travail et avec l'évolution des dossiers, il est ensuite très difficile de reprendre le fil et de se réintégrer. L'activité dans ces cabinets est en feu continu et il y a une pression pour répondre promptement aux demandes des clients, donc l'arrêt n'est pas envisageable à cause du mode de fonctionnement du cabinet.

De par sa nature, le congé de maternité est un retrait dans l'intimité tranquille du foyer, un temps que la mère passe en compagnie du nouveau-né pour apprendre à se connaître réciproquement, mais aussi un temps pour la nouvelle mère de se refaire physiquement et psychologiquement après la grossesse. Il semble que les cabinets veulent de cette façon s'immiscer dans cet univers privé. Selon Florence, il y a d'un côté les femmes qui souhaitent se déconnecter du travail pour passer quelques mois tranquilles à côté de leur nouveau-né et sont pénalisées à leur retour, et de l'autre, les femmes en situation de responsabilité ou simplement « averties » qui ne rompent pas les liens avec le cabinet et qui généralement, à leur retour ne changent pas beaucoup le rythme et l'organisation de leur travail. Ces femmes sont les travailleuses idéales pour les cabinets car elles abordent la carrière comme des hommes. Elles acceptent (non sans « écartèlement » comme on a pu voir) la cadence organisationnelle et le prolongement de la vie professionnelle dans leurs vies personnelles. Elles sont d'ailleurs celles qui en suivant le chemin « approuvé » menant à l'association auront le plus de chances de se faire coopter.

## **1.2 Tensions entre identité maternelle et identité professionnelle**

Souvent, les attentes des femmes par rapport à leurs rôles de mères se modifient au cours de la carrière professionnelle. Si les enfants restent prioritaires, le temps passé au travail prend pourtant une place plus importante dans la distribution journalière que le temps passé avec les enfants.

Une majorité de femmes témoignent qu'en dépit de leur absence de la vie quotidienne familiale, leurs enfants sont épanouis et ont plus d'atouts que d'autres enfants.

Donc, il a fallu organiser la vie familiale pour que les enfants soient épanouis, tout en faisant que je puisse remplir mes obligations. La seule chose qui a été très importante dans l'éducation que je leur ai donnée c'est qu'ils savaient qu'ils étaient prioritaires sur tout, mais pour des choses importantes. Pour le quotidien, il fallait qu'ils s'assument avec les personnes qui étaient à leur



disposition. Et je dois vous avouer que ça n'a pas été mal, ils sont épanouis mes enfants. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

Pascale, essaie de concilier sa vie professionnelle et familiale en ne travaillant pas les mercredis pour ne plus avoir de regrets plus tard par rapport à ses enfants :

Et je pense que j'aurais des regrets aussi par rapport à mes enfants : je ne les ai pas vus, je ne m'en suis pas occupée. Toujours ce que je me suis dite : demain je ne sais pas ce qu'ils feront, ce qu'ils seront, peut-être des cas sociaux, mais au moins je n'aurais pas de regrets de ne pas m'en être occupée. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Elle prend cette décision tout en sachant qu'elle devra travailler plus dans les quatre autres jours pour compenser.

Par contre, Joëlle qui travaille en audit à plein temps, témoigne de la culpabilité sentie de travailler trop et de « négliger » son enfant :

Donc, j'avais cette petite fille, elle allait à la crèche, mais j'avais aussi une nounou qui s'en occupait, qui allait la chercher à la crèche pas trop tard le soir. Parce que le problème c'est que quand vous êtes une femme et que vous travaillez beaucoup, vous avez quand même toujours derrière la tête un sentiment de culpabilité. Vous travaillez, donc, vous ne vous occupez pas de votre enfant. (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant)

Pour Elisabeth, la souffrance est liée plutôt à sa mère et au fait qu'elle a répété avec ses enfants le comportement que sa mère a eu envers elle :

Mais disons que j'ai toujours porté quand même un petit peu de ..., il y a eu des souffrances, c'est peut-être plutôt là, mais elles sont induites pas l'éducation. J'ai toujours pensé que je n'étais pas une mère satisfaisante quand même, parce que ma mère était trop dure et que je me suis projetée comme ça, j'ai refait... Mais, avec le temps, je me suis aperçue que mes enfants avaient suffisamment d'atouts. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

Les femmes se montrent réflexives dans leur tentative d'assurer en même temps l'épanouissement de leurs enfants et de remplir leurs devoirs professionnels. Elles ont des regrets, des anticipations et essayent de justifier en rétrospective leurs actions tout en mettant en évidence les atouts de leurs enfants.

Tout aussi prises qu'elles soient avec leurs responsabilités professionnelles, les mères restent attentives aux besoins de leurs enfants et essayent de compenser le manque de présence par une réactivité dans des situations de crise et une constance dans l'organisation orientée vers la constitution d'un environnement de normalité pour les enfants. Elles essayent ainsi de s'assumer envers leurs enfants et de se construire en tant que bonnes mères.

Françoise souligne la nature envahissante du travail et le fait qu'il faut savoir comme professionnelle mère s'imposer des limites dans le travail pour pouvoir répondre aux besoins des enfants :

Alors, je pense qu'il y a un moment aussi, faut savoir arrêter, mais c'est là où c'est pas toujours facile à gérer, c'est-à-dire faut savoir être à l'écoute d'un enfant. Moi je sais qu'une fois je me suis aperçue que ma fille, elle avait cinq, six ans, il n'y avait plus rien dans ses yeux, il n'y avait plus d'expression. Je me suis dite : « c'est grave, ça veut dire qu'elle est en train de déconnecter parce que je n'étais plus jamais là ». Je sortais un bouquin, c'était cinq heures du matin, deux heures du matin, je dormais trois heures par nuit. Donc, [...] j'ai dit : là il faut que j'arrête et à ce moment là j'ai pris des vacances, ce que je ne faisais jamais, j'ai pris la Toussaint avec elle. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Plusieurs femmes observent que c'est plus difficile quand les enfants sont petits que quand ils sont plus grands.

Parce que quand ils sont petits [...] on n'est pas obligées à rentrer très tôt parce qu'ils font la sieste la journée. Donc moi je préférerais, savez ce n'est pas grave si je rentre tard et ils se couchent tard et ils font la sieste dans la journée, ce n'est pas grave. A partir du moment où ils vont à l'école, on est obligées à se tenir à des rythmes beaucoup plus stricts et donc il faut rentrer plus tôt. (Anne, associée, cabinet moyen, deux enfants)

De plus, une forte implication dans la vie professionnelle présuppose d'accepter d'être remplacée, de jouer un moindre rôle dans la vie de ses enfants. C'est par cette redéfinition du rôle de la mère auprès de ses enfants que se dessine le type de la nouvelle mère, non soumise aux canons de la maternité idéale.

Parce qu'à la limite, quand ils sont tout petits, la grand-mère, le grand-père, même la baby-sitter ou la nounou remplacent le côté affectif. Alors il ne faut pas être jaloux, parce que parfois les bras ne se tendent pas vers vous, mais vers d'autres. Une fois que vous l'avez assumé, vous avez une place en tant que...vous avez une certaine place, d'autres, d'autres places, vous partagez. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

En tant que professionnelle investie dans sa vie familiale, Françoise comprend qu'il faut se résigner à occuper une place seconde dans la vie de ses enfants.

La relation avec les enfants peut être parfois tendue à cause de l'absence de la mère.

Alors après vos enfants vous disent : « mais, oui, mais t'es jamais là » - c'est un choix – « t'as de la veine qu'on soit encore affectivement normaux après toutes les *baby-sitters* qu'on a vu défiler ». (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

L'absence de la vie familiale afin de s'investir dans le travail est caractérisée par Françoise de choix. Il s'agit d'un choix lui permettant de s'épanouir professionnellement, même si cela signifie de sacrifier la vie familiale. La conciliation entre mère et enfants vient avec la compréhension du rôle que le travail joue dans

L'accomplissement personnel de la mère et avec la reconnaissance des efforts de la mère pour leur offrir un environnement stable :

Puis, avec du recul quand ils s'aperçoivent autour d'eux que les copains dont les mères étaient à la maison, divorcent et partent en abandonnant tout parce que quand on fait un tournant à quarante, cinquante ans et vous n'avez rien fait de votre vie, finalement ce n'est pas évident à vivre. Donc, finalement avec du recul, ils disent : « toi, d'accord, tu n'étais pas là, mais on savait que tu étais là quand même, tu n'étais jamais en défaut quand c'était important ». [...] Mais, je pense que quand même ils reconnaissent qu'en fait, vous êtes quelqu'un d'organisé, fiable, alors qu'il y a d'autres femmes qui restent à la maison qui finissent par être complètement en dépression [...]. Ils reconnaissent qu'il y avait une certaine stabilité même s'il y avait un manque de présence évident, évident. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

L'absence de cette mère de la vie familiale a été due à sa forte implication professionnelle et à sa passion durable pour son travail. Et c'est justement cette passion qui a fait d'elle à l'âge de la maturité une femme épanouie et sans regrets. Pour montrer l'importance de la dimension travail pour la construction de son identité, elle utilise la comparaison avec la femme au foyer, donc une femme qui a marché toute sa vie sur son côté mère pour construire son identité. Ces femmes ne se sentent pas, à son avis, accomplies car construire toute leur vie autour de la maternité n'est pas suffisant. Cette opinion semble être partagée par la majorité de femmes interviewées.

Source de bonheur et d'épanouissement pour les femmes, la maternité déclenche souvent une renégociation du statut professionnel et le besoin de mettre en place une nouvelle organisation de la vie familiale.

Pour beaucoup de femmes les tournants les plus importants sont ceux pris sous la pression des responsabilités familiales (Eagley & Carli, 2007). C'est encore majoritairement les femmes qui font des interruptions de carrière ou se mettent à temps partiel pour élever les enfants ou encore suivent leur conjoint dans le cas d'une mobilité géographique.

La vie de famille demande souvent aux femmes de faire des sacrifices et des reconversions professionnelles pour maintenir la cohésion de la famille. Une des principales raisons pour lesquelles il y a tellement peu de femmes associées dans les cabinets de comptabilité et audit, c'est l'inégalité frappante entre le rôle des femmes par rapport à celui des hommes dans la sphère familiale. Cette explication est invoquée par la plupart de femmes interrogées. Les femmes assument encore la quasi-totalité des tâches liées à l'éducation des enfants et au travail domestique ; c'est ainsi que les chercheurs parlent de la double journée de travail (Ferrand, 2004, p. 17).

Une femme, elle a toujours plein de choses [à faire], une femme c'est elle qui fait tourner une maison. Je ne sais pas si vous êtes mariée ou non, mais moi malgré tout ce que j'avais à faire, c'était moi qui faisais les courses de la semaine, c'était moi qui prévoyais que tel jour fallait faire telle chose à manger. [...] Une femme elle gère tout, même si elle a un homme qui l'aide énormément. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

L'inégalité de la répartition des tâches familiales engendre une inégalité de disponibilité pour la vie professionnelle ; car si un des membres du couple n'assume pas sa part, l'autre aura à assumer une charge plus lourde :

C'est vrai que la charge de la garde de l'enfant incombe encore trop souvent à la mère. Le père ne se pose pas la question de son heure de retour au domicile quand il doit finir à 21h. Et vous n'avez pas d'autre choix que de vous adapter car l'enfant ne peut pas attendre. (Yael, ex *supervisor*, *Big*, enceinte de son premier enfant)

Le travail des femmes à la maison et leur travail payé sont fortement liés et ainsi, un modèle qui vise à donner une description fidèle du travail des femmes est nécessairement différent du modèle masculin et doit prendre en compte aussi bien le travail à la maison que le travail à l'extérieur (Wilson, 2003, p. 12).

La plupart des personnes interviewées, en dépit de leurs profils très différents, semblent se mettre d'accord sur l'existence d'une incompatibilité entre une vie familiale épanouie et un emploi de direction. Ceci nous conduit à avancer l'idée de la construction sociale opposée de ces deux rôles : de manager en tant que personne dédiée quasi exclusivement au travail et de femme accomplie dans la vie familiale, comme une personne qui n'accorde pas la priorité au travail. Mais, alors que certains considèrent nécessaire un changement de la profession ou du cabinets pour accommoder plus les valeurs orientées famille, d'autres pensent que l'ordre actuel des choses est naturel et qu'exceller dans une ou l'autre des deux sphères relève du choix personnel :

Ça me paraît tout à fait normal de faire son choix et après il faut l'assumer. Si on veut être une maman présente à la sortie de l'école à 4 h et demi pour chercher son enfant, on ne peut pas prétendre en même temps être numéro un dans un cabinet. Ce n'est pas conciliable, ce n'est pas une question de potentiel. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

Pour Elisabeth, l'ordre dominant dans la profession est en dehors de tout questionnement. Pour elle, il revient aux personnes de s'adapter et n'envisage pas que l'ordre actuel puisse être changé.

Comme nous avons pu le voir, dans les grands cabinets de comptabilité, la maternité est susceptible d'entraîner des sanctions en termes de carrière (Dambrin & Lambert, 2008 ;

Lapeyre, 2006, p. 114), dans un contexte où la progression de carrière s'apprécie quasi-exclusivement en fonction du surinvestissement professionnel et du chiffre d'affaires réalisé. Dans cet univers hautement concurrentiel, les hommes, déchargés pour partie des obligations familiales et n'ayant à faire des interruptions de carrière, avancent plus vite et se voient attribuer des responsabilités plus vite que leurs consoeurs. A contrario, la vie professionnelle a aussi un fort impact sur la vie personnelle. Souvent, cet impact est très violent et impose des sacrifices dans la vie personnelle comme dans le cas de Joëlle :

[...] j'ai un enfant. Je vais dire que j'ai eu du mal à l'avoir parce que comme je travaillais beaucoup j'ai perdu des enfants. Comme je voyageais trop, les avions, les trains, ce n'est pas bon quand une femme est enceinte. Donc, j'ai perdu un bébé quand j'étais en déplacement. Enfin ça a été un peu dramatique, donc je l'ai payé très cher. Maintenant, c'était, c'était mon choix...

*C'était pas possible de demander des aménagements du temps ou... ?*

C'est très difficile. Si vous voulez, à partir du moment où vous avez justement cette responsabilité et le poids de la responsabilité de dossiers de certains clients, vous vous trouvez...enfin, ça dépend aussi de votre façon de voir les choses. Mais je n'imaginai pas de... Pourtant j'avais envie d'avoir un enfant. Mais, si vous voulez, la pression est telle, on vous laisse tellement la responsabilité de vos dossiers que vous êtes obligée d'y aller parce que c'est comme cela, vous n'avez pas le choix. (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant)

Il est intéressant de faire une analyse de l'utilisation du terme « choix » dans ce récit. Il apparaît d'abord comme « c'était mon choix », mais en fin de compte on se rend compte qu'il s'agit d'un choix fait quand « vous avez pas le choix ».

Par ailleurs, le taux de divorce parmi les professionnels comptables est très élevé (Florence, associée *Big*) car un déséquilibre qui perdure entre la vie familiale et professionnelle amène la dissolution du couple comme dans le cas de Joëlle :

Quand je travaillais [...], j'avais ma fille qui était en crèche, j'étais séparée de mon mari, j'étais seule, parce que quand je vous dis que j'ai payé très cher, c'est que quand vous partez six mois par année en déplacement, au bout d'un moment le couple a du mal à résister. Donc quand j'ai dit, je l'ai payé cher, je l'ai payé cher. (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant)

### 1.3 Sortie du dilemme, modalités de construction identitaire

L'engagement (*commitment*) au travail est souvent construit en termes de centralité du travail et présentéisme (Dick & Hyde, 2006). Etre en même temps une maman modèle et une femme avec une carrière à succès est perçu par une majorité des interviewées

comme n'étant pas possible à long terme à cause de l'incompatibilité entre la construction sociale de ces deux rôles. En conséquence, les femmes professionnelles expérimentent souvent des conflits et des tensions entre leur identité professionnelle et leur identité de mère. Elles se sentent tiraillées entre les deux : quand elles sont au travail, elles négligent leurs enfants et quand elles sont avec les enfants, elles négligent le travail :

[...] une femme est culpabilisée, un homme il n'est jamais culpabilisé. [...] Une femme elle est toujours partagée en deux. Elle dit : « quand je suis là au boulot je ne m'occupe pas de mes enfants, quand je m'occupe de mes enfants, je ne m'occupe pas de mon boulot ». (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

A cause de la construction sociale du rôle de mère, une femme ressent plus qu'un homme le poids de la responsabilité des enfants. D'ailleurs, comme plusieurs femmes témoignent, elles ont été souvent culpabilisées par leur entourage à cause de leur implication importante dans le travail. Mais elles culpabilisent également elles mêmes et vivent, comme Françoise, des tensions dans la tentative de manier les deux rôles (de professionnelle et de mère) construits comme antagoniques : « Nous on passe notre temps à être écartelées entre les deux ». Cette culpabilité provoque des tensions entre leur identité professionnelle et l'identité de mère. La solution du dilemme est, comme montré auparavant, pour beaucoup de femmes d'essayer d'offrir un environnement sécurisant et stable à leurs enfants et pour faire cela elles n'hésitent pas à se faire remplacer dans leur rôle quotidien auprès de leurs enfants. C'est le comportement adopté par quasiment toutes les femmes occupant des positions élevées dans notre étude. Elles ont les moyens de se payer une mère de substitution pour leurs enfants et de s'acheter une conscience tranquille, comme cette interviewée suggère :

En fait, je voulais que ma fille sorte de la crèche à quatre heures et demi, qu'il y ait quelqu'un qui aille la chercher pour l'amener au parc, pour qu'elle prenne un peu l'air et puis qu'elle rentre chez elle. [...] *Donc, ça vous oblige aussi à investir plus d'argent pour effectivement, vous déculpabiliser et soi-même être tranquille.* (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant)

Toutes les professionnelles mères se préoccupent de comment concilier leur vie professionnelle et familiale et de limiter les interactions négatives entre elles. Elles adoptent de stratégies identitaires différentes et réussissent plus ou moins bien à le faire.

Dans le cas de Françoise, entre l'identité de mère et celle de professionnelle il y a une relation tendue. Elle ne réussit pas à séparer très bien les deux sphères et la transition entre les deux rôles n'est pas facile :

[...] quand j'arrivais à la maison, des fois j'étais fatiguée, mes enfants m'énervaient, je leur répondais sèchement. Ma belle-mère me disait : « mais enfin, si vous leur parlez comme ça, ils vont vous répondre comme ça ». Elle avait raison. Sauf que moi, pour me couper en morceaux et arrêter en sortant du boulot pour être la jeune femme douce et ainsi de suite, c'est difficile. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Elle utilise des mots forts comme « écartèlement », « se couper en morceaux » pour exprimer sa difficulté et son déchirement intérieur à devoir jongler avec les deux rôles. Il apparaît clairement dans ce verbatim que le rôle professionnel suppose une certaine dureté, fermeté, gravité incompatibles avec la douceur qu'elle doit comme mère montrer envers ses enfants. Ainsi, dans son cas, l'identité professionnelle a un fort impact fortement sur l'identité de mère. En revanche, selon elle, les hommes réussissent à parcelliser leurs vies beaucoup plus facilement, ce qui est le cas aussi d'une minorité de femmes comme Agnès, une associée plus jeune. Cette stratégie de gestion séparée des deux identités est porteuse en termes d'équilibre identitaire ainsi que pour la carrière professionnelle. Il s'agit de délibérément partager sa vie en plusieurs morceaux strictement délimités entre eux et justement cette facilité de glisser d'un rôle à un autre élimine la fragmentation et le tiraillement identitaire chez les femmes.

Un homme, je ne pense pas qu'il soit fait comme ça. Quand ils sont au boulot, ils sont au boulot, quand ils sont chez eux, ils sont chez eux. [...] Et une des forces, par exemple, d'Agnès qui est incroyable... Agnès fait cinquante choses en même temps. Dans le week-end elle se lève à six heures, elle bosse deux heures, elle s'occupe des enfants, elle retourne bosser pendant les vacances, donc, c'est pareil, c'est des gens qui sont capables de parcelliser leur... sans dire, oh, là, là, il faut que je travaille, donc je massacre les trois jours de congé que j'ai. Je crois que les hommes sont beaucoup plus forts que nous pour faire ça. Ils se posent beaucoup moins de questions, donc ils n'ont pas de frein. [...] Donc, je pense qu'ils ont cette faculté de jouer la règle et ne pas se poser des questions à côté. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Tita est un autre exemple de femme qui a su gérer les deux identités de manière complètement séparée, sans permettre que l'une ait une influence sur l'autre.

J'ai toujours su gérer ma vie de famille et ma vie professionnelle de façon tout à fait parallèle. C'est à dire que l'une n'a jamais empiété sur l'autre et l'autre n'a jamais empiété sur l'une. Quand j'étais au travail, je ne pensais qu'à mon travail, on ne peut pas faire autrement quand on est au métier. Et quand j'étais à la maison, je pensais à mes enfants. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Cette façon de gérer est, comme le laisse entendre Françoise, typiquement masculine. Tita semble reproduire le modèle masculin de carrière qui consiste à transférer sur une autre personne la responsabilité de la maison et des enfants et d'assumer le rôle de pourvoyeur. En se faisant remplacer par la nounou dans son rôle de mère, elle se plonge tellement dans son travail et dans son rôle de professionnelle qu'elle oublie que son enfant est malade à la maison :

Quand mes enfants étaient malades, je partais de la maison, je savais qu'il y avait Rémisia [la nounou] qui venait, ou elle était déjà là quand je partais, je lui disais que le petit était malade, que j'avais appelé le médecin, qu'il y avait un traitement ou qu'il fallait qu'elle appelle le médecin et je partais. Et toute la journée, je vous assure, j'oubliais que mon enfant était malade. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Grâce à l'indépendance acquise par le travail, ces mères peuvent assumer la fonction de pourvoyeurs et soutenir financièrement leurs enfants.

Alors, je passe peut-être pour une mauvaise mère, mais je ne pense pas. Parce que mes enfants sont grands aujourd'hui et au contraire, ils ne m'en veulent pas du tout. C'est grâce à ça, qu'ils peuvent être ce qu'ils sont aujourd'hui. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

La culpabilité est un sentiment qui provoque des tensions identitaires et elle touche spécialement les femmes car c'est elles qui, comme nous l'avons vu, vivent l'incompatibilité entre deux rôles. Et cette incompatibilité modèle leurs identités. Elles ne se sentent pas elles-mêmes ni dans leur rôle de professionnelles, ni dans leur rôle de mères car les deux rôles portent des prescriptions sociales fortes et en dernière instance incompatibles. Cependant, tous les deux sont significatifs pour la construction de soi. Même si cet espace de créativité concernant les rôles est relativement limité, les femmes essayent d'inventer des modalités identitaires plus flexibles et plus permissives. Il y a d'un côté celles qui vivent dans l'impossibilité de séparer les deux identités ; cette situation engendre de la culpabilité et des tensions identitaires. De l'autre côté, se trouvent celles qui séparent volontairement ces deux rôles et donnent l'apparence d'assumer facilement les rigueurs des deux rôles, de professionnelle et de mère. Finalement, c'est l'identité de mère qui se trouve en quelque sorte subordonnée à l'identité de professionnelle.

Une autre modalité de construction identitaire se situerait entre ces deux pôles et serait plutôt une version de transition vers l'une ou l'autre des modalités identitaires susmentionnées. Ainsi, Anne gère les deux sphères de manière complètement mélangée accordant la même importance aux rendez-vous professionnels qu'à ceux familiaux :



[...] Moi j'ai tous les rendez-vous des enfants et tout ça sur mon agenda. Mon mari n'a pas les rendez-vous des enfants sur son agenda. Enfin, en tout cas pour moi c'est comme ça. [...] j'ai un seul agenda et j'ai les deux. Pour moi, un rendez-vous de médecin pour un enfant c'est un rendez-vous comme un autre, pour moi c'est exactement pareil, je le gère exactement pareil, de la même façon. C'est complètement mélangé. (Anne, associée, cabinet moyen, deux enfants)

Anne travaille en indépendant et est gérante de son cabinet, donc elle a plus de flexibilité que les salariées à décider de l'organisation de ses journées de travail.

La stratégie de séparation appliquée par Tita ou Agnès a comme résultat une certaine sérénité et déculpabilisation.

Faut accepter la règle du jeu et faut être claire dans sa tête, faut être claire dans sa tête, déjà. Si chaque fois que je suis au boulot je me sens coupable ou mauvaise mère parce que je ne m'occupe pas de mon gamin, parce que c'est une jeune fille ou autre qui est allée le chercher et qui s'en occupe, ça ne peut pas marcher. (Florence, associée, *Big, sans enfant*)

Comme nous avons vu dans l'analyse antérieure, parmi les facteurs qui influencent l'avancement professionnel des femmes, la maternité semble avoir un très fort poids. Le moment où une femme devient mère constitue presque sans exception un tournant dans sa carrière et souvent, comme le montre notre recherche empirique, cela implique une réorganisation de la vie professionnelle et personnelle et la prise de décisions concernant la place à donner dans le futur à la famille et au travail.

## 2 Stratégies de conciliation de la vie professionnelle et familiale

La conciliation de la vie professionnelle et familiale est au centre des préoccupations de toutes les mères que nous avons rencontrées. Une fois devenues mères, la plupart de femmes sont contraintes de changer leur planning quotidien pour faire place au nouvel arrivé dans la famille. Elles mettent alors en place des stratégies qui visent une meilleure gestion du temps de travail personnel et/ou professionnel. La stratégie générale de ces femmes avec forte implication dans la vie professionnelle est de réduire les temporalités familiales et domestiques et de densifier le temps au travail. Ceci se fait souvent au détriment de la vie sociale, mais aussi de la socialisation professionnelle.

Des stratégies qui visent la gestion de la maternité et la réduction de son impact sur la vie professionnelle (2.1.) et des stratégies de gestion professionnelle (2.2.) ont été identifiées.

La mise en place de toutes ces stratégies montre la volonté des femmes de continuer à travailler tout en ayant un rôle actif dans la vie de leurs enfants.

### 2.1 Stratégies de gestion familiale

La maternité a généralement un impact défavorable sur la carrière des femmes (Windsor & Auyeung, 2006 ; Dambrin & Lambert, 2008). Les professionnelles mères sont souvent perçues en divergence avec le comportement du « professionnel archétypal ». Pour une majorité de femmes se pose alors la question : comment réduire l'impact de la maternité sur la vie professionnelle ? De ce fait, elles recourent à des stratégies comme : la mise en place des vrais systèmes organisationnels et de délégation des tâches domestiques et familiales (2.1.1.) ; la programmation des naissances et des congés de maternité dans les périodes creuses de l'année **ainsi que leur utilisation dans des buts professionnels** (2.1.2) ; et l'appel au soutien du conjoint (2.1.3).

#### 2.1.1 Organisation fiable et délégation des tâches familiales

Un mot qui revient très souvent dans les discours des femmes essayant d'expliquer

comment elles ont concilié la vie familiale et la vie professionnelle est le mot « organisation ». Afin de pouvoir répondre aux besoins des enfants et aux tâches domestiques quotidiennes, les professionnelles mettent en place une organisation efficace ainsi que des dispositifs de délégation et d'externalisation plus ou moins complexes et coûteux. La profession comptable, en exercice libéral ou salarié reste assez lucrative. Par ailleurs, leurs conjoints ont de fortes chances d'avoir des professions tout aussi lucratives ce qui leur donne accès à plus de moyens concernant l'externalisation. Les professionnelles mères trouvent indispensable d'avoir quelqu'un qui soit disponible à tout moment pour prendre en charge le quotidien, mais aussi les urgences et les situations imprévues (femme de ménage, nounou ou membre de la famille).

Je crois que si vous faites le tour, toutes les associées femmes d'ici, elles ont toutes une mère et une belle-mère très présentes. [...] Je pense que si vous n'avez pas une aide, ce n'est pas le fait qu'elle soit gratuite, ce n'est pas ça, c'est qu'elle soit au pied levé quand vous en avez besoin, dans les cas difficiles. Ça me paraît indispensable. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Cela leur donne la liberté de se concentrer sur leur travail comme un homme. D'autres ont eu des difficultés au début à se voir remplacer par une autre femme, surtout à cause du modèle maternel à savoir les femmes qui gèrent seules la maison et la famille :

Moi je ne suis pas d'un *médium* social extrêmement favorisé à l'origine et peut-être que ce n'était pas pour moi quelque chose de facile d'admettre d'avoir quelqu'un à temps complet. (Francine, associée, *Big*, deux enfants)

Les familles font essentiellement appel à une personne qui se déplace à domicile par le biais d'une politique publique spécifique : la prestation d'accueil du jeune enfant (Paje). Ce système permet de transférer la charge quotidienne de leurs enfants sur des femmes avec un statut souvent précaire (Commaille & Martin, 1998<sup>124</sup>). C'est ainsi, que ces femmes se procurent du temps en se faisant aider par d'autres femmes, d'une condition sociale inférieure.

Souvent, au tout début de leur activité professionnelle, les revenus étaient modestes et embaucher une nounou pour les enfants relevait d'un sacrifice financier important. Cependant, en déléguant les tâches liées à la maison et aux enfants à des mères de substitution, les femmes comptables ont pu bâtir leur carrière et s'assurer ainsi une aisance dans le financement de ces aides à domicile.

[...] j'ai eu une employée de maison pendant dix-huit ans. J'ai pris cette femme, quand j'ai eu mon premier enfant, je n'avais pas les moyens de la payer, mais j'ai

---

<sup>124</sup> Cité par Lapeyre, 2006, p. 145.

préféré donner toute ma paye sachant que ça m'aiderait à aller plus loin, que de me dire : « ah, il ne va rien me rester ». J'ai investi dans cette femme comme je dis toujours, comme on investit dans une photocopieuse, mais elle est restée pendant dix-huit ans chez moi. La photocopieuse je ne l'aurais jamais gardée pendant dix-huit ans, quatre, cinq ans maximum. Donc il faut investir pour ensuite recueillir les fruits et c'est ce que j'ai fait. Mes enfants étaient dans de très bonnes mains. Donc, j'ai pu... grâce à cette femme et je dis bien grâce parce qu'elle était une vraie mère pour mes enfants. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Pour ces femmes, assurer un quotidien normal à leurs enfants et avoir la certitude que leurs enfants sont bien soignés est primordial pour pouvoir s'investir tranquillement dans leur travail. Elles se font alors aider par d'autres femmes, soit employées, soit de la famille, dans lesquelles elles mettent leur confiance en leur transférant une partie de leurs responsabilités maternelles. Cette organisation demande la mise en place de tout un système de coordination et de planification qu'elles gèrent avec le même professionnalisme et sérieux qu'elles mettent dans leur travail. Selon les dires de Françoise, elle a dû mettre en place une « logistique incroyable » pour faire face à une vie de travail très prenante :

Donc je rentrais vendredi soir et je repartais dimanche, je dormais deux nuits chez moi. J'ai fait ça, sept ans, neuf ans. [...] Donc, dimanche soir c'était très tendu parce qu'il fallait que tout soit organisé pour toute la semaine. Mais, j'ai des parents et une belle-mère très présents. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants).

Les moyens mis en place pour concilier travail et vie professionnelle sont nombreux et visent à réduire le temps de déplacement en construisant un espace où les distances travail-maison-école sont réduites au minimum.

Alors j'ai tout fait pour, j'ai quand même tout fait pour allier vie personnelle et vie professionnelle. Même si après, quand j'étais à l'une je n'étais pas à l'autre. Par exemple, je cherchais un appartement près d'une école, j'ai ensuite cherché un bureau près de mon appartement, j'ai fait en sorte d'avoir le moins de transport possible pour perdre moins de temps dans le transport afin d'être le plus souvent possible soit au bureau, soit à la maison. Donc, j'ai mis en place une structure, si vous voulez. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Les professionnelles indépendantes ont la plus grande liberté dans le choix de l'emplacement du bureau et/ou de la maison pouvant opter pour l'installation de leur cabinet à la maison.

Si certaines aménagent leurs horaires de travail, d'autres n'hésitent pas à retarder l'heure de coucher de leurs enfants afin de pouvoir dîner et de passer un peu de temps ensemble :

Mais toujours la difficulté a été d'assurer aux enfants la sécurité d'une vie familiale à régler. C'était ça le plus important. Tant pis que mes enfants ont mangé à une heure plus tardive que les autres parce que j'ai toujours voulu qu'on dîne le soir ensemble, même si c'était à neuf heures et demie. Mes enfants ont l'habitude de se coucher plus tard, et leur rythme biologique s'est adapté à ça, plutôt que de les faire coucher par une nounou et de ne les voir jamais. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

Dans le cas d'Anne, le système organisationnel qu'elle met en place pourrait être défini en quelques mots par prévoyance, flexibilité et capacité de réaction rapide :

Je me déplace toujours, toujours avec mon ordinateur, parce que je ne sais jamais si je vais rentrer directement chez moi, ou je vais passer par le bureau. [...] Je prends mon ordinateur parce que je ne sais jamais si le matin, si un enfant est malade, je travaillerai chez moi, et donc il faut que j'ai mon ordinateur. L'ordinateur est toujours dans mon sac, toujours. (Anne, associée, cabinet moyen, deux enfants)

### 2.1.2 Le télescopage de calendriers : métier et maternité

De nombreuses professionnelles planifient leurs maternités. Certaines font des enfants avant de se lancer dans le stage et l'activité professionnelle, d'autres choisissent de n'avoir des enfants que tard une fois la reconnaissance professionnelle obtenue. Certaines professionnelles vont jusqu'à mettre le congé de maternité au profit de la carrière. C'est le cas de Pascale et de Françoise qui ont choisi de passer leurs examens d'expertise comptable pendant le congé de maternité :

A chaque congé de maternité j'ai passé des examens, j'ai toujours utilisé mes maternités pour mes examens. Pour le premier, j'ai passé l'examen qui me permettait de commencer le stage d'expertise comptable. Pour le deuxième, j'ai eu mon diplôme d'expertise comptable, et pour le troisième j'ai fait des formations sur le management et la communication. Donc, je dirais que pour moi ça n'a pas été du tout du temps perdu. C'était mon angoisse, que les congés de maternité soient du temps perdu dans mon cursus (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants).

Travailler pendant le congé de maternité est une expérience vécue différemment selon si elle représente un choix personnel ou une condition imposée. Ainsi, Françoise déclare l'avoir bien vécue, sans être « écartelée » comme il est arrivé pour d'autres professionnelles.

Moi j'ai travaillé parce que je voulais passer mes examens, ça n'a pas été une galère totale comme je peux voir les jeunes maintenant qui en fait travaillent

jusqu'à la veille le soir pratiquement. On leur fiche la paix juste après, mais à la limite...Et les femmes associées, relativement âgées quand elles sont à leur troisième, je me souviens chez [Big], celles que j'ai pu côtoyer, c'étaient, d'accord, congé de maternité, mais j'ai mon bureau qui est en général le café en dessous de l'immeuble, parce que je ne veux pas qu'ils [les clients] viennent chez moi, mais je leur donne rendez-vous pour gérer le dossier. (Françoise, associée, Big, deux enfants)

Beaucoup de femmes, surtout parmi les associées et les experts-comptables exerçant en indépendant, habituées à une vie active en dehors du foyer, essayent de rentabiliser les congés de maternité et se montrent plutôt contentes de reprendre le travail :

Mais, enfin, bon, ça me suffisait les congés de maternité, j'en pouvais plus moi. J'ai été très contente de retravailler. (Françoise, associée, Big, deux enfants)

Pour les professionnelles en indépendant<sup>125</sup>, et surtout celles qui sont gérantes de cabinets individuels il semble ne pas y avoir de limites dans leur engagement professionnel. Elles travaillent jusqu'au dernier moment sur des dossiers, rencontrent des clients, participent à des réunions et retournent au travail après seulement quelques jours de repos. Le manque d'indemnité pour le congé de maternité des professionnelles indépendantes, jusqu'à récemment, compliquait beaucoup les choix de la future mère.

J'ai accouché la nuit. Donc, j'avais été chez un client la veille [...]. J'ai accouché une nuit et [...] quinze jours après j'étais déjà d'attaque. On aurait eu à l'époque ordinateur et Internet j'aurais déjà été, j'aurais continué à travailler, c'est à dire que c'était pas un problème. (Tita, associée, cabinet individuel, trois enfants)

De retour du congé de maternité, après seulement trois semaines, et avec l'accord du client qui l'installe seule dans un bureau, Joëlle amène son bébé avec elle :

[...] je venais avec le couffin et avec le bébé, puis quand c'était l'heure, hop je fermais la porte, puis j'allaitais. Eh, bon, c'était pas mal, je partais le matin avec mon bébé, on partait tous les deux au travail. (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant)

L'environnement très concurrentiel et une vie professionnelle construite autour de la disponibilité envers le client font que les congés de maternité sont réduits *a minima* surtout pour les professionnelles avec des responsabilités. Toutes ces femmes témoignent d'une volonté extraordinaire de concilier leur vie familiale avec leur vie

---

<sup>125</sup> Pour les salariées, le congé de maternité est réglementé à seize semaines et l'employeur peut être pénalisé s'il ne laisse pas les employées partir en congé de maternité au moins six semaines avant la date présumée de l'accouchement.

professionnelle. La communication avec le cabinet et les clients ne cesse pas même pendant ces courtes périodes. Certaines femmes vont jusqu'à minimiser l'impact de la grossesse sur l'état physique et psychique de la femme en mettant en avant la normalité et la 'naturalité' de la situation de grossesse pour une femme :

*Et vous n'avez pas pris de congé de maternité ? Comment cela s'est passé ?*

Jamais, jamais. J'ai eu aussi la chance d'une bonne santé, c'est une chance, savoir reconnaître les chances que la nature vous donne. J'ai une santé merveilleuse, je n'ai jamais arrêté, jamais. Jamais. [...] J'ai programmé mes enfants qui sont tous nés au mois de juillet, août, c'est des enfants d'été, ça permet comme ça des vacances, les clients sont un peu partis, un petit peu de temps pour bichonner un peu plus ses enfants, mais après j'allais bosser [...]. Moi, la grossesse c'est quelque chose de naturel... parce que pour une femme c'est normal. (Elisabeth, associée, cabinet individuel, quatre enfants)

Les calendriers de l'activité déterminent les calendriers des maternités et le découpage s'opère en tenant compte des impératifs de la saisonnalité marquée de l'activité professionnelle. La continuité de l'activité est une clé de survie et les naissances sont planifiées en fonction des périodes creuses afin de perturber le moins possible le déroulement normal de l'activité. On se rend compte de l'importance des méthodes contraceptives qui permettent cette planification des maternités. En effet, en donnant aux femmes la maîtrise de leur corps, ces méthodes leur permettent de faire des choix et de les contrôler, en un mot de s'engager plus dans le monde :

Comme d'autres aspects de la réflexivité de l'identité, la planification du corps est plus souvent un engagement avec le monde extérieur qu'un retrait défensif. (Giddens, 1991, p. 178).

### 2.1.3 Le rôle du conjoint

Jusqu'à encore récemment, surtout dans la bourgeoisie, le couple typique était formé par un père pourvoyeur de ressources et une mère au foyer ou exerçant des emplois d'une manière discontinue et secondaire. L'implication des femmes à temps plein au foyer ainsi que leur présence lors des soirées de socialisation (Anderson-Gough *et al.*, 2005) étaient autrefois une condition du succès professionnel des hommes.

De nos jours, les rôles dans les familles sont plus égalitaires et pour les personnes soucieuses d'équilibrer famille et profession sans renoncer ni à une vie familiale

épanouie ni à une carrière de succès, la réussite passe par l'obtention du soutien du conjoint et de son accord pour mener une vie professionnelle prenante :

J'ai un mari qui pourtant gérait son entreprise, donc pas facile, mais assez organisé, acceptait que je le fasse, mais c'est moi qui organisais tout. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Pour Lucette, qui a renoncé à un poste de management dans une entreprise multinationale pour entrer comme stagiaire expert-comptable dans un cabinet, le mari et les enfants ont été le moteur de la réussite :

[...] je suis arrivée dans ce métier après m'être mariée et avoir eu deux enfants. Donc, si je n'avais pas eu un mari qui m'aidait je pense énormément, il n'aurait pas supporté sept années de cours du soir. Donc, il a été très important pour moi déjà d'avoir le soutien de mon époux. J'ai voulu tout réussir du premier coup parce que j'avais deux enfants. Je ne voulais pas les sacrifier davantage. Donc, effectivement, ça a été deux éléments très importants. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

Le fait d'être en couple avec un autre comptable aide à comprendre et à accepter plus facilement les contraintes du travail et combien il peut être « absorbant » (Sabine) :

[...] mon mari faisait de l'audit aussi, il comprenait ce que ça voulait dire, donc ça c'est quand même important. Donc ça veut dire que quand j'avais une *deadline*, il savait ce que ça voulait dire, il savait que c'était parce que j'avais envie de travailler. Donc, ça c'est très important. Moi, j'ai la chance d'avoir un conjoint qui comprend ce que je lui dis, qui comprend notre métier. (Agnès, associée, *Big*, trois enfants)

Mais les conjoints n'ont pas toujours un rôle de soutien, ils peuvent également créer des tensions dans le couple, avoir du mal à supporter qu'une femme soit trop indépendante et autonome. Dans ce sens, l'exemple de Sylvie et d'Anne, associées gérantes d'un cabinet comptable de taille moyenne en région parisienne est très parlant :

*Sylvie* : Bon, là où c'est le plus difficile, finalement, c'est à l'intérieur des couples. Dans la vie professionnelle ce n'est pas trop épouvantable. Ce qui est difficile c'est d'être une femme entrepreneur avec un mari qui est salarié. Ce qu'on vit toutes les deux, ce n'est pas aussi simple que ça. Parce qu'il [le mari] a l'habitude des revenus réguliers, il est très stressé par ce que je fais car il sait très bien qu'il y a des risques extrêmement importants quand le cabinet est gros...

*Intervention d'Anne* : ...parce que ce n'est pas eux qui décident sur ce sujet-là donc c'est, c'est vrai que c'est par délégation...

*Sylvie* : c'est nous, c'est nous qui décidons en tout et ils doivent subir et en plus on ne leur demande pas leurs avis. Effectivement, j'ai eu une crise majeure de mon mariage pour des conneries. Oui, voilà les rôles sont inversés. Ça fait trente ans, donc ce n'est pas nouveau. En ce qui me concerne ça fait trente ans. Ce n'est pas si simple. Ça je dirais que c'est la partie de temps en temps délicate. (Sylvie, associée, cabinet moyen, deux enfants)



Parfois, les femmes qui ont des compagnons qui ne travaillent pas en comptabilité ont des difficultés à leur faire comprendre leur implication en termes de temps, ce qui suscite des tensions dans le couple ou même des ruptures comme dans le cas de Joëlle.

Il ne comprenait pas. Pour prendre des vacances c'était parfois un peu plus compliqué, fallait s'y prendre vraiment à l'avance parce que les vacances se prenaient en fonction des contraintes des clients... Et de plus en plus [...] : « mais tu te laisses trop manger par le travail, tu ne penses qu'à ça ». Evidemment, quand on a eu une journée très lourde, on arrive le soir, il y a juste le temps de dîner. Le week-end on est crevé. Et donc, forcément aller penser acheter un vase pour la maison c'était pas forcément la priorité. Donc, c'est vrai qu'il y avait des tensions. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

L'investissement temporel au travail a un impact important sur la vie personnelle et sur la vie du couple et donc pour réussir une carrière professionnelle de longue durée le soutien et l'accord du conjoint est vital.

## 2.2 Stratégies de gestion professionnelle

La maternité entraîne les femmes à adopter différentes tactiques de travail qui permettront de concilier la vie familiale avec la vie professionnelle. Ces pratiques se concentrent sur la maîtrise du rythme de travail tant dans les routines journalières que sur la durée de la vie professionnelle. Il s'agit du report du temps de surinvestissement (2.2.1), de la flexibilité, densification et intensification du travail (2.2.2) et de la maîtrise du volume d'activité (2.2.3).

### 2.2.1 « Lever le pied » : le report du temps de surinvestissement

Le discours concernant la difficulté, voire l'impossibilité d'équilibrer la vie professionnelle avec la vie familiale est, comme nous l'avons vu à travers les entretiens, omniprésent. Il n'est pas étonnant alors de voir qu'au moment d'une grossesse, il y a des femmes qui revoient leurs ambitions à la baisse et s'auto éliminent de la compétition (Dambrin & Lambert, 2008).

Lors de l'arrivée des enfants, certaines femmes comme Cristelle ou Pascale essayent de maintenir le même rythme de travail, mais elles se rendent compte assez vite que ce rythme les prive de « voir leurs enfants grandir ». Ainsi, elles décident de se ménager

une période de « répit » (Lapeyre, 2006, p. 128) en poussant le temps d'investissement pour plus tard.

Les cabinets ont déjà imaginé des voies alternatives pour les femmes qui ont des enfants et qui veulent « lever le pied » pendant un certain temps. Pour Florence, associée dans un *Big*, il y a beaucoup de femmes qui démontrent que c'est possible d'allier une vie familiale et une vie professionnelle. Selon elle, les jeunes femmes pensant que ce n'est pas possible ont « un certain nombre de freins psychologiques dans la tête ». Afin de réussir, il faut accepter les règles du jeu. Ceux-ci supposent d'un côté, d'accepter de réduire ou plafonner ses attentes en termes de promotion et salaire pendant un certain temps :

[...] la seule chose c'est qu'il faut accepter que si on travaille 20, 30 % de moins qu'un collègue, qu'il soit masculin ou féminin, être un peu moins bien payées et progresser moins vite le temps que... Toutes les femmes qui ont accepté, d'être un petit peu en creux deux, trois ans, le temps que les enfants grandissent et aillent à l'école, et qui n'ont pas ressenti comme étant quelque chose de dévalorisant, en fait, on s'aperçoit qu'elles fonctionnent très bien, très vite. (Florence, associée, *Big, sans enfant*)

Des possibilités comme le travail à temps partiel, ou passer dans une fonction support pour limiter les déplacements, ou encore aller en entreprise pour une période limitée, permettent une marge de manoeuvre « juste le temps que les enfants grandissent ». Elles se disent que, quand elles le voudront, leur statut évoluera. Mais ce type de carrière comporte un piège qui n'est pas évident dès le début : la difficulté de revenir sur le chemin vers l'association.

Et, après, vous êtes dans un piège qui n'est pas évident. [...] On voit déjà arriver à 35 ans celles qui ont foncé, qui ne se sont jamais arrêtées, qui construisent leur carrière [...] sans s'arrêter et celles qui ont levé le pied et qui se sont fait piéger avec trois gamins, qui n'ont pas mené la carrière en parallèle, parce qu'il y a beaucoup d'associés femmes qui ont trois enfants. (Françoise, associée, *Big, deux enfants*)

En analysant les trajectoires professionnelles des hommes ou des femmes qui ont réussi professionnellement, le modèle de carrière « approuvé » (unaniment reconnu) semble assez rigide et difficilement contournable, comme l'exprime une responsable de ressources humaines d'un *Big* (citée dans Dambrin & Lambert, 2008). Elle observe que pour les femmes la période pendant laquelle on leur donne des perspectives professionnelles est entre 30 et 35 ans, qui est aussi la période des maternités. Le chevauchement entre la période de pleine maturité professionnelle et la période où les femmes sont prêtes pour des maternités les met devant un dilemme qu'il faut

solutionner par un choix. Si elles choisissent de « lever le pied » pendant un certain temps, ce sera difficile de se remettre ensuite sur la « bonne » voie. Ainsi, Pascale, déclare avoir choisi de travailler quatre jours par semaine :

[...] à cause d'un équilibre dont j'ai besoin. Et je ne peux pas partir du matin au soir alors que...je travaille beaucoup, mais je travaille quatre jours par semaine, je ne travaille pas le mercredi et je ne travaille pas le week-end. [...] alors je ne dis pas que je ne pense pas à mon travail, mais toutes les grandes décisions je les ai toujours faites le mercredi et le week-end. Parce que dans les quatre jours, on ne peut pas organiser, on ne peut pas structurer... et ça me permet de prendre du recul à chaque fois et d'assurer une forme d'équilibre. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Tout au long d'une carrière organisationnelle le « *timing* » se révèle très important car, pour pouvoir s'inscrire dans la course vers l'association, il faut se positionner précocement et persévérer constamment. Néanmoins, les trajectoires des femmes semblent plus hésitantes que celles des hommes de leur âge. A cause de la maternité, les femmes peuvent repousser la réalisation de leurs ambitions à une période ultérieure, ce qui crée des décalages avec leurs confrères.

### 2.2.2 Flexibilité, densification et intensification du travail

Puisque les femmes doivent, une fois mères, glisser des temporalités familiales assez lourdes dans leurs routines, elles adoptent différentes tactiques qui ont comme but une utilisation plus efficace de la ressource temps. Ainsi, elles optent pour un travail plus flexible qui leur permettra de participer à des activités avec leurs enfants et de pouvoir intervenir en cas de besoin. Par ailleurs, elles peuvent choisir d'alterner des périodes intenses de travail avec des périodes prolongées d'absence :

Alors, c'est vrai que j'ai vécu pendant des années quand j'étais salariée un petit peu bizarrement et j'ai eu des patrons *que j'avais choisis* et qui ont accepté ma façon de travailler, qui était de travailler énormément, de prendre cinq semaines de congé et de prendre systématiquement deux semaines sans sous, tous les ans. Autrement dit, je prenais sept semaines de congé pendant des années, mais ils savaient très bien que quand j'étais là, j'étais là. Mais c'est vrai qu'il faut trouver des gens suffisamment intelligents pour comprendre qu'on peut travailler différemment. (Sylvie, associée, cabinet moyen, deux enfants)

De plus, dans le cadre de ces mesures volontaristes, elles sont nombreuses à mettre en place une gestion très stricte du temps passé au travail avec la réduction des « temps morts ». Et souvent, ce qui se trouve jeté par-dessus bord est le temps de socialisation.

Il s'agit ici de la socialisation avec l'entourage proche, amis, famille, mais aussi, comme nous avons pu voir dans le chapitre sur la socialisation professionnelle, temps vital pour le développement de la clientèle et du réseau professionnel.

Donc, quand j'ai eu mon deuxième enfant, j'ai dit : faut changer d'organisation. Et donc, l'organisation a été : je travaillais quatre jours sans horaire, c'est-à-dire, si je dois rentrer à 11h, je rentre à 11h, ils me voyaient pas, ils savaient qu'ils étaient habitués, ils avaient quelqu'un à la maison qui s'occupait d'eux. Par contre, j'étais disponible mercredi et le week-end. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Pour Cécile, ce dont les femmes ont besoin pour concilier famille et profession, n'est pas de travailler moins, mais d'avoir plus de flexibilité (Cécile, *supervisor* I, *Big*, sans enfant).

Quelquefois, l'intensité du travail est telle qu'« une fois sur deux vous n'avez pas le temps de déjeuner » (Lucette), ou qu'elles profitent de tout moment libre pour travailler, mais tout en gardant du temps disponible à passer avec les enfants :

[...] à titre anecdotique, quand je suis chez le coiffeur, je travaille, quand je suis dans l'avion, je travaille, quand je prends le train, je travaille. Dès que j'ai un instant libre, je travaille [...]. Et dans un monde où il y a quand même beaucoup d'hommes qui n'ont pas ces contraintes-là, c'est plus difficile de se faire respecter... parce qu'on va assez vite dire : « bah, oui, elle est encore pas là, elle est avec ses enfants » et ça va décrédibiliser la femme. Alors, qu'en fait, on va produire la même charge de travail, mais à des moments différents. Moi, ça m'arrive fréquemment d'amener du travail chez moi, je le fais quand les enfants sont couchés. Ils sont couchés, ils ne voient pas et je profite d'eux quand ils sont éveillés. (Hélène, associée unique, cabinet individuel, deux enfants)

Pour les professionnelles exerçant en indépendant, le choix de travailler ou pas à la maison est relativement libre, ne dépendant que de la gestion des clients. Par contre, les salariées évitent, avec de rares exceptions, de travailler à la maison car ce travail n'est pas reconnu.

Moi, si je veux, je ne suis pas obligée d'être là physiquement, mais dans leur tête si je ne travaille pas au bureau, je ne travaille pas tout court. (Sophie, manager, cabinet moyen, enceinte de son premier enfant)

En dépit de l'émergence dans les cabinets des systèmes de travail à distance, cette modalité n'est utilisée qu'exceptionnellement. Il semble que les organisations aient peur de ne plus pouvoir maintenir le contrôle sur leurs salariés (Dambrin, 2004).

Comme nous avons vu, le rôle de professionnelle et celui de mère sont construits

comme diamétralement opposés. Donc pour une professionnelle mère il sera très difficile de se positionner par rapport au discours professionnel de disponibilité, de surinvestissement au travail au détriment de la famille et d'individualisme. Les stratégies de flexibilité qu'elle met en œuvre se constituent dans des tentatives de bien se comporter en bonne professionnelle et de bien faire son travail. Pourtant, les modalités de travail alternatives sont rarement reconnues comme de bonnes pratiques professionnelles.

### 2.2.3 Maîtrise du volume d'activité

En plus de ces deux stratégies professionnelles mentionnées précédemment, les professionnelles ont aussi à leur disposition une stratégie qui consiste à maîtriser le volume de l'activité. Elles peuvent choisir leur type de clientèle et maîtriser le volume des affaires.

[...] tout dépend du niveau de rémunération que vous voulez. C'est-à-dire que si vous voulez privilégier l'aspect rémunération, il est clair que dans notre métier, on facture des heures, donc, plus on travaille, plus on gagne de l'argent. Après, tout est une question de barre. Moi, je me suis fixée mon revenu idéal, celui qui convient pour notre niveau de vie, à mon mari, à moi, qui correspond à nos charges habituelles et courantes, plus des petits *extras* de temps en temps. [...] De l'autre côté, je me constitue un patrimoine en développant mon cabinet, je ne vois pas pourquoi je ferai encore plus, parce que, de toute façon je n'ai pas le temps d'en profiter. Donc, moi je me suis fixée ma barre et à partir du moment où j'ai atteint ma barre, voilà, je me maintiens là. (Hélène, associée, cabinet individuel, deux enfants)

Parfois la maîtrise du nombre des clients et du volume d'activité signifie d'écarter les dossiers plus complexes et difficiles car ceux-là nécessitent un investissement temporel important et la prise de responsabilités non négligeables engagées par la signature. Pourtant, ces dossiers sont les mieux rémunérés et pour certaines femmes sont intéressants car plus stimulants intellectuellement :

Les experts-comptables, elles se contentent, peut-être, d'après ce que je sais, elles vont rester sur des dossiers de tenue, d'éventuels petits dossiers de révision. [...] certaines femmes, comme elles privilégient beaucoup leur vie privée, elles ne vont pas essayer de grandir dans la profession...elles vont se cantonner à certaines choses. Ça n'a pas été mon cas, moi j'ai eu la chance de travailler dans un cabinet où j'ai toujours eu la chance de faire de bonnes missions et j'ai voulu, en créant mon cabinet, retrouver ce type là de missions.

Sur celles-là, je m'éclatais intellectuellement, mais il y a beaucoup de femmes qui ont peur de ça. (Lucette, associée, cabinet individuel, deux enfants)

Le temps partiel choisi fait partie de cette même démarche de maîtrise du volume d'activité afin de permettre une meilleure conciliation entre vie privé et vie professionnelle. Pour Pascale, le choix du travail à temps partiel résonne avec son mode intérieur d'être et cela lui permet aussi de prendre distance et de limiter son implication dans le travail :

[...] déjà je ne travaillais pas le mercredi et ça c'est un choix dès mon deuxième enfant. Et si aujourd'hui je suis où je suis, c'est parce que je suis structurée et que j'ai encore envie, je pense que c'est parce que j'ai dosé mon énergie et je suis arrivée à gérer les deux en parallèle. [...] Et, en fait, c'est une bonne formule parce que ça m'oblige à décrocher, à prendre toujours du recul. Et quand j'arrive le matin comme ça je peux dire aux collaborateurs, toi tu me fais ça, et toi là, j'ai mon plan de journée. Si je n'avais pas su gérer comme ça, je me serais laissée bouffer et je ne suis pas sûre que je serais aussi performante aujourd'hui. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Des femmes comme Pascale ont besoin et demandent de travailler différemment. Mais cet abattement des règles organisationnelles ne lui permettra pas d'atteindre la position d'associée. Elle assume ses choix tout en se montrant réflexive et en donnant les raisons de ses actions. Pour elle ce choix de travailler à temps partiel fait partie d'un style de vie qui lui permet de s'accomplir à la fois comme mère et comme professionnelle et lui offre un sens de cohérence et d'individualité.

### 3 Trajectoires des femmes dans le labyrinthe organisationnel<sup>126</sup>

Dans cette partie de la thèse je revisite la métaphore du plafond de verre en utilisant le concept d'identité comme trajectoire afin de montrer l'inadéquation de cette métaphore pour traduire les difficultés des femmes à gravir les plus hauts échelons des cabinets comptables. Par contre, une métaphore comme celle du labyrinthe se révèle mieux à même de capter la construction continue du processus de rareté des femmes professionnelles comptables dans l'environnement professionnel.

Cette section est structurée en trois sous-sections. Une première section présente, en essayant de refaire l'ordre chronologique, les récits de trois femmes à la fois professionnelles comptables et mères (3.1). Une deuxième section présente les trajectoires d'hommes en insistant sur la relation paternité-carrière (3.2) et une dernière section discute les métaphores utilisées pour rendre compte de la rareté des femmes dans des positions élevées et propose d'appréhender ce phénomène en termes de trajectoire (3.3).

#### 3.1 Les récits des femmes

Dans ce qui suit, je présente les histoires de vie de trois femmes. Ces histoires ont été choisies parce que ce sont des histoires riches et qui montrent bien les difficultés que ces femmes ont affrontées afin de concilier vie familiale et vie professionnelle. J'ai choisi de présenter les histoires de trois mères parce que ce qui transparaît assez clairement des entretiens, c'est que la maternité représente un facteur principal de différenciation entre la vie d'un homme et celle d'une femme. Ces histoires ne sont pas représentatives de toutes les histoires de vie des femmes experts-comptables. Cependant, elles présentent beaucoup de similarités.

---

<sup>126</sup> Cette partie de la thèse est basée sur mon article « Women in the French accountancy profession: the test of the labyrinth », actuellement en deuxième révision à la revue *Critical perspectives on Accounting*.

Cette partie de la thèse adopte une vision plus holistique essayant de refaire les histoires de vie des femmes et de faire émerger de ce tout le sens de leurs vies. Des parties de ces récits ont été déjà présentées et analysées dans les parties antérieures, mais cette fois l'accent tombe sur l'histoire de vie comme trajectoire continuellement construite.

### Christine

Contexte : L'entretien avec Christine a eu lieu chez elle. Elle a une fille de sept ans et un garçon de cinq ans. Sa fille avait été malade la journée et n'était pas allée à l'école. A cette occasion, j'ai également rencontré son mari. Je suis restée après l'entretien dîner avec eux.

Sortie d'une école de commerce, Christine travaille dans la comptabilité depuis 1994 dans un *Big* (10% de femmes associées). Le début en cabinet est difficile à cause d'une hiérarchisation pesante et d'une forte spécialisation des tâches en cabinet. Elle dépasse ces difficultés en avançant professionnellement.

Actuellement, senior manager dans le *Big*, elle ne travaille plus avec la clientèle, mais en assistance interne. Après la naissance de sa fille en 2000, elle a essayé de limiter ses déplacements en se tournant tout d'abord vers des missions situées dans la région parisienne. Bien qu'insatisfaite de cette nouvelle situation, elle fait un deuxième enfant et à son retour de congé de maternité, de nouveau à la recherche d'un équilibre, elle change de secteur, cette fois pour aller dans une fonction support (communication). Mais elle finit toujours son travail assez tard. Un troisième changement de poste vient après la fusion de son cabinet avec un autre quand elle décide de prendre un poste à la doctrine comptable, où elle travaille actuellement. Le poste actuel est « *sans déplacement, avec des horaires raisonnables...pas raisonnables, mais fixes, plus ou moins* ». Depuis dix mois, elle est passée à temps partiel à 80%.

Lors de ses deux congés de maternité, elle s'est sentie doublement pénalisée. Tout d'abord au niveau du salaire parce que le cabinet ne prenait pas en charge le complément de rémunération par rapport au plafond de la sécurité sociale. Et ensuite, au retour de son congé de maternité car elle n'avait pas été promue (« *je n'étais pas passée manager cette année là, alors que j'aurais du passer* ») alors même qu'elle avait, entre ses deux maternités, travaillé une saison.



Concernant l'organisation de la vie familiale, elle a une nounou à temps complet « *c'est vrai que moi je suis payée à quatre cinquièmes, mais elle je la paye à cinq cinquièmes parce qu'elle est disponible pour moi en cas de besoin* ». De cette manière elle a l'assurance d'avoir quelqu'un rapidement disponible en cas d'urgence : « *si j'ai gardé aussi longtemps ma nounou avec des enfants de cinq et sept ans, alors que je pourrais passer à une solution plus légère, c'est aussi parce que je voulais me garantir quelqu'un qui pourrait prendre en charge mes enfants en cas de maladie* ».

Christine réalise qu'elle n'a que peu de chances de devenir associée dans le cabinet actuel, car pour devenir associé « *il faut appartenir au même monde que les associés, en fait* ». Par contre, elle voudrait être associée dans un cabinet plus petit (30-50 personnes) où elle s'intégrerait mieux. Elle ne se voit pas non plus s'installer à son compte car elle préfère le travail en équipe. Actuellement en première année de stage d'expertise comptable, son objectif immédiat est d'obtenir le diplôme.

### **Pascale**

Contexte : L'entretien avec Pascale a eu lieu dans ses bureaux rue de Rome. Quand je l'ai rencontrée, elle avait son cabinet depuis moins d'un an et déjà cinq collaborateurs. Agée de 45 ans, Pascale travaille dans les domaines comptables depuis environ 20 ans. Elle a trois enfants, et le plus petit a dix ans.

Pascale arrive à la profession de comptable par hasard, après avoir rencontré un expert-comptable passionné et aujourd'hui elle est très épanouie « *si on me disait qu'est-ce que tu veux faire, je recommencerais. Je ne regrette absolument pas les choix que j'ai faits et le parcours que j'ai eu. Je referais pareil* ».

Après avoir fait ses études à Clermont-Ferrand, elle vient à Paris, en 1987, pour travailler dans un *Big*. Elle se rappelle comment le cabinet ressemblait à une école parce qu'il y avait toute une génération de jeunes recrues : « *On a beaucoup, beaucoup travaillé parce qu'on est arrivés dans une phase où la structure était en mutation. C'est-à-dire, il y avait les anciens collaborateurs qui partaient, ils recrutaient des nouveaux, il y avait une vraie hémorragie de collaborateurs* ».

Pascale reste treize ans dans ce *Big* et parcourt tous les échelons jusqu'à celui de directeur de mission.

Ayant peur que ses maternités soient du temps perdu dans le cursus, elle a utilisé ses congés de maternité pour passer des examens et obtenir le diplôme d'expertise.

En 1990, après la naissance de son deuxième enfant, et après avoir essayé sans succès de concilier travail et vie familiale, elle négocie avec le *Big* son passage à temps partiel. Après des négociations dures, et grâce à son expertise prisée par le *Big*, ils acceptent. Cet arrangement reste « top confidentiel » jusqu'en 1993 quand le cabinet est confronté à une crise et se trouve forcé de proposer le temps partiel comme alternative au licenciement.

D'ailleurs elle pense que le temps partiel est tout à fait concevable aujourd'hui, car accepté par les clients « *Ce n'est pas facile, mais je pense que pour notre génération ça a été plus facile que la précédente. Parce que je vous ai dit, moi j'ai réussi à gérer le quatre cinquième, mes clients le savent, que je ne suis pas là souvent le mercredi. [...] mais, les clients le tolèrent alors que si j'avais été de la génération supérieure, ça aurait été plus dur* ».

Elle témoigne qu'elle s'est rendue compte qu'elle ne serait pas associée dans le *Big* pour deux raisons principales :

(1) depuis la naissance de son deuxième enfant, elle a choisi de ne pas travailler les mercredis ;

(2) il aurait fallu développer un réseau en dehors du temps de travail.

Pascale affirme qu'il s'agit de choix qu'elle a faits car son pouvoir est donné par l'équilibre qu'elle a réalisé entre sa vie familiale et sa vie professionnelle : « *Si j'avais pas su gérer comme ça, je me serais laissée bouffer et je ne suis pas sûre que je serais aussi performante toujours. Et je pense que j'aurais des regrets aussi par rapport à mes enfants : je ne les ai pas vus, je ne m'en suis pas occupée* ».

En 2000, Pascale décide de quitter le *Big* et intègre en tant qu'associée un cabinet de moins de trente personnes pour le quitter six ans après parce que la structure était devenue pesante et parce qu'elle n'avait pas vraiment le pouvoir qu'elle désirait.

Ainsi, à 45 ans elle décide de créer son propre cabinet : « *à un moment, j'avais besoin de décider par moi-même et de dire, c'est ma société* ». Un nouvel horizon s'ouvre ainsi pour elle : « *et donc, le fait de prendre cette décision, ça m'a donné une nouvelle perspective et c'est un peu comme un nouvel enfant* ».

Elle considère la socialisation professionnelle très importante ; c'est grâce à son réseau qu'elle a réussi, dès l'ouverture du cabinet à se faire une clientèle. Elle accorde maintenant une bonne partie de son temps aux relations sociales avec les clients.

Le futur, elle le voit à son cabinet : *« C'est pour ça que je fais le parallèle avec les enfants : [...] le cabinet c'est un peu mon dernier enfant, je l'ai fait naître, je l'accompagne, et ce que j'espère c'est que la structure va évoluer, fructifier, il y aura certainement des hauts, des bas, ça sera pas régulier, ça sera pas...mais, bon, c'est la vie ».*

Sur son mari et le partage des rôles, elle dit : *« il fait beaucoup de choses, mais pas des tâches matérielles. Il fera de l'électricité, il fera l'informatique pour le cabinet, voyez des choses...Mais, si je lui demande d'éplucher les légumes, de faire la cuisine, de faire du repassage, de faire du ménage, ça c'est pas la peine que j'y compte ».*

Pour Pascale, ce partage des tâches dans la famille est équitable et désirable : *« je crois que c'est ça le principe de l'égalité, c'est pas l'identité, c'est que chacun sait faire des choses et qu'il respecte le savoir-faire de l'autre ».*

## Françoise

Contexte : L'entretien avec Françoise a eu lieu sur la terrasse du parc qui entoure les bureaux de son cabinet. Elle a deux grands enfants qui n'habitent plus avec elle.

Peu de temps avant notre rencontre elle avait reçu la légion d'honneur pour les ouvrages qu'elle avait écrit.

En 1974, Françoise intègre un grand cabinet anglo-saxon grâce à l'obligation d'embaucher au moins 10% de femmes. A la fin de la même année, suite au choc pétrolier, le cabinet doit licencier, mais les femmes nouvellement embauchées sont protégées grâce à leur statut de « catégorie défavorisée ».

Après quatre ans comme auditeur dans ce même cabinet (un an à Paris et trois à Lyon), et après s'être mariée, elle choisit l'enseignement pour pouvoir mieux concilier vie familiale et vie professionnelle. Après sept ans d'enseignement, et suite à la mutation de son mari à Paris, elle décide de rejoindre son ancien cabinet en tant que chargée de formation. Suite à l'échec d'une promotion en tant qu'associée, elle décide de partir et rejoint Arthur Andersen en tant qu'associée : *« Au bout d'un moment je suis partie, on est venu me chercher. Je suis partie chez Arthur Andersen créer un département technique pour tout le secteur banque finance et là ils m'ont pris en tant qu'associée parce que je leur ai dit que je ne pars que si vous me donnez l'association, sinon je n'ai aucune raison de partir. Et donc j'ai eu l'association, sinon, je ne l'aurais jamais eue. Je pense que je ne l'aurais jamais eue ».*

Quelques années plus tard, suite à la disparition d'Arthur Andersen, elle négocie son retour dans son ancien cabinet mais cette fois en tant qu'associée.

Françoise a deux enfants adoptés et donc elle a pris des congés de maternité assez courts. Elle en a profité pour passer ses examens. Elle a essayé de travailler à temps partiel, mais n'a pas aimé ce genre d'organisation : « *De toute façon, j'ai essayé de travailler quatre jours par semaine, les mercredis. J'ai fait deux mercredis à trimballer ma fille et tout, j'ai arrêté toute de suite, ça me sortait par les yeux. Ça m'intéressait pas d'aller discuter avec des bonnes femmes qui ne bossaient pas toute la journée, qui papotaient le machin, qui ne m'intéressaient pas, donc je me suis dit, les trimballer d'une activité à l'autre, une baby-sitter peut bien faire ça* ».

Quand la famille a déménagé à Grenoble, elle est restée travailler à Paris tout en faisant la navette chaque semaine pour passer le week-end en famille. Elle a vécu cette situation pendant neuf ans et il lui paraît impossible de réussir sans avoir une aide disponible à plein temps. En dépit de la charge importante de travail qu'elle a à gérer et du fait qu'elle est sur Paris cinq jours par semaine, c'est elle et non son mari qui organise la maison.

Son travail est différent de ce qu'on fait généralement en cabinet : « *Et c'est un peu atypique. C'est-à-dire qu'il y a pas un besoin de pouvoir, l'idée est de partager, de faire avancer [...].c'est l'idée que tout le monde suive, puisse référencer, avancer, comprendre, et donc je sais ce que j'aime* ».

Françoise témoigne avoir trouvé extrêmement difficile de séparer sa vie de famille de sa vie professionnelle alors que les hommes réussissent, à son avis, à le faire plus facilement : « *Sauf que moi, pour me couper en morceaux et arrêter en sortant du boulot pour être la jeune femme douce et ainsi de suite c'est difficile* ».

Christine, Pascale et Françoise ont eu des trajectoires assez différentes, mais qui pourtant présentent certaines similarités. Ainsi, toutes trois ont passé beaucoup d'années dans un *Big* et ont réussi à gravir les marches de la hiérarchie pour occuper de positions assez élevées. Pourtant, la seule à avoir réussi à devenir associée, mais après un départ et une re-négociation assez difficile, c'est Françoise. Elles ont toutes les trois des enfants et suite à leur naissance elles ont dû prendre des décisions concernant l'organisation du foyer. Ainsi, Pascale et Christine sont passées à temps partiel, mais Françoise, après une expérience assez courte, a décidé que le travail à temps partiel n'était pas pour elle. Toutes les trois, en dépit des horaires très chargés de travail s'occupent de la quasi majorité des tâches familiales et ont mis en place une

organisation capable de gérer les cas d'urgence et comprenant une nounou ou plusieurs à plein temps. Toutes les trois ont dû à un moment ou à un autre négocier avec leur cabinet soit un programme de travail plus favorable à la vie de famille dans le cas de Christine et de Pascale, soit obtenir la position d'associée en reconnaissance de ses mérites dans le cas de Françoise.

Christine est beaucoup plus jeune que Pascale et Françoise. En dépit du fait qu'elle a une expérience de plus de dix ans dans un *Big*, elle n'a pas encore obtenu son diplôme d'expertise comptable. Pascale et Françoise se sentent accomplies, ayant réussi à avoir des positions qui leur permettent de s'épanouir et ayant obtenu la reconnaissance de leurs pairs pour leur activité. Quant à Christine, elle voudrait obtenir le diplôme comptable dans un futur proche et elle se verrait bien associée dans un cabinet de taille moyenne.

### **3.2 Trajectoires d'hommes**

Les trajectoires professionnelles des hommes dans le cadre de mes travaux apparaissent comme moins sinueuses et plus linéaires que celles des femmes et surtout des mères professionnelles.

Si l'impact de la maternité sur la carrière est, comme je l'ai montré, important, l'impact de la paternité semble, en tout cas pour les hommes interviewés, moins important. Ainsi, la majorité des hommes interviewés considèrent que la paternité n'a pas eu un impact sur l'organisation du travail ou sur leurs horaires.

*Etre père a eu un impact sur votre carrière ?*

*C'est-à-dire ?*

*Est-ce que ça vous a déterminé de changer quelque chose dans vos horaires, dans la modalité de pratiquer... ?*

Comment dire ? Non, je ne crois pas. Le fait d'être père c'est d'être responsable. C'est la première chose, après c'est effectivement passer plus de temps avec sa famille, ses enfants etc. Là, oui, c'est petit à petit de réorganiser notre emploi du temps en fonction de cela, bien sûr. C'est clair, mais bon, on le pense, mais on ne le fait pas souvent dans la pratique, mais déjà on le pense. [...] Après, il faut un minimum parce que si on n'a pas de rémunération pour faire vivre la famille... Mais, bien sûr, c'est évident que la famille est importante, même si dans notre métier c'est numéro deux. La première femme c'est notre travail. C'est clair, il n'y a pas de souci. (Léon)

*Est-ce que vous avez l'impression qu'être papa a influencé votre carrière d'une certaine manière ?*

Non, non. Souvent il y a des gens qui disent, par exemple, si je n'ai pas réussi ma carrière c'est parce que j'ai dû m'occuper de mes enfants, etc., qui pleuraient la nuit. Bon, tout le monde a des enfants qui pleurent la nuit, mais il me semble que ce n'est pas le même niveau de vie, c'est-à-dire, qu'on peut très bien avoir d'un côté une vie familiale, et puis, de l'autre la vie professionnelle. (Robert)

Selon les dires de Léon, pour lui être père signifie tout d'abord une responsabilité envers sa famille. A travers les entretiens, ce rôle de pourvoyeur et de responsable pour la famille est assez évident. Pourtant, les hommes comprennent et affirment la nécessité de réduire les horaires de travail et de passer plus de temps avec la famille. Mais il semble que pour eux, cette nécessité n'a pas la dimension d'urgence qu'elle a pour les femmes. Ils peuvent, comme Léon, la remettre à plus tard et laisser perdurer ce décalage entre dires et faits, ce qui n'est pas, bien souvent, possible pour une femme.

Cependant, les hommes reconnaissent que leur implication dans la vie professionnelle a été soutenue par la présence de leur conjointe qui s'occupait plus des enfants :

Et ça n'a pu tenir, à la fois ma vie..., même ma vie professionnelle n'a pas pu tenir que parce qu'à la maison j'avais une épouse qui travaillait moins, et qui se consacrait aux enfants. (Philippe)

La répartition des rôles en famille est une décision de couple et l'acceptation de la part de la femme est importante :

Donc, vous avez des heures, donc il faut que votre partenaire de vie soit conciliant, c'est-à-dire qu'il soit d'accord que vous fassiez..., quand vous rentrez tard, ce n'est pas forcément... Ils dorment déjà et quand vous mangez à 11h du soir...il faut que ça soit accepté. (Léon)

Les hommes aussi semblent « piégés » à égale mesure avec les femmes par le rôle que la société leur attribue. Tout en déléguant aux femmes l'éducation des enfants et les tâches ménagères, les hommes assument le rôle, souvent ingrat, de pourvoyeurs. Ils souffrent, se posent des questions et réfléchissent sur leur rôle de mari et de père et sur leur implication dans la vie familiale :

Et c'est vrai que du coup, j'ai un peu sacrifié ma vie de famille, mais à la limite j'ai sacrifié non seulement les miens, mais moi. Je veux dire, je suis le premier malheureux d'avoir passé des week-ends entiers tout seul à travailler ici. Quand vous êtes quarante à quarante cinq week-ends, samedi et dimanche compris, au bureau tout seul, ce n'est pas...je veux dire. Sauf qu'au bout d'un moment, il y avait ce sentiment d'impuissance qui fait : « qu'est ce qu'on peut faire, concrètement, qu'est ce qu'on peut faire ? ». (Philippe)

Moi, j'ai aujourd'hui beaucoup de recul, j'ai beaucoup travaillé sur ça, j'ai pris des décisions importantes de remise en cause de ma famille, je me suis séparé de mon épouse et ça m'a amené à réfléchir beaucoup sur mon rôle de père et la

manière dont je l'ai tenu, et de réfléchir beaucoup pour moi et avec les enfants. Et il y a forcément un lien très fort entre la vie familiale et la vie professionnelle. (Thierry)

Les relations entre hommes et femmes ne sont pas simples et ne peuvent en aucun cas être décrites comme la domination d'un sexe sur l'autre. L'inégalité existe, mais les deux sexes sont pris dans ce piège. Les hommes aussi souffrent de ce manque d'équilibre entre leur vie familiale et professionnelle. Leurs attentes pas rapport à la vie familiale et professionnelle tendent à changer pour adopter, au moins au niveau du discours, une attitude plus équilibrée concernant le partage des tâches familiales. Les stéréotypes sur le rôle de femme et de mère sont le pendant des stéréotypes sur le rôle d'homme et de père, tout aussi forts et contraignants dans leurs prescriptions.

La redéfinition du rôle des hommes et de femmes dans la vie professionnelle passe par la redéfinition de leurs rôles dans la vie familiale. Le modèle de carrière promu par les *Big 4* peut être changé si les organisations et la société permettaient et incitaient les hommes à s'impliquer plus dans leur vie familiale (Dambrin & Lambert, 2008).

### **3.3 La rareté des femmes comme trajectoire organisationnellement construite. Critique du « plafond de verre »**

La métaphore du « plafond de verre » (*glass ceiling*) est récurrente dans la littérature sur le genre<sup>127</sup>. L'expression, qui semble être apparue à la fin des années 1980 aux Etats-Unis, a été vite adoptée par les chercheurs pour indiquer les barrières qui empêchaient les femmes d'atteindre les plus hauts échelons dans la plupart des organisations. Cette expression décrit le phénomène de ségrégation verticale dans les professions (Wirth, 2001; Hull & Umansky, 1997). Elle est utilisée pour désigner au sens large toutes les barrières, visibles et invisibles (Laufer, 2004) contribuant au phénomène observé de rareté des femmes au sommet d'une profession ou d'une organisation.

La connotation du plafond de verre est celle d'une barrière invisible qui bloque l'avancement hiérarchique des femmes (ILO, 2004 ; Wirth, 2001). Il y a des chercheurs qui considèrent que le plafond de verre dans la profession comptable s'est accru pour se

---

<sup>127</sup> D'après Dambrin & Lambert (2006), un quart des articles sur le genre dans les métiers de la comptabilité (moins d'une centaine), traitent de l'existence du plafond de verre dans la profession comptable libérale et de sa conséquence, la rareté des femmes au sommet des cabinets.

stabiliser ces dernières années aux plus hauts échelons de la profession (Dambrin & Lambert, 2008 ; Hull & Umansky, 1997).

Depuis quelques années, la métaphore du plafond de verre commence à faire l'objet de critiques. Ainsi, pour Wirth (2001) le « plafond de verre » n'explique pas le fait que les femmes managers ont tendance à être concentrées dans certains secteurs moins centraux ou stratégiques de l'organisation, comme les ressources humaines ou l'administration. Elle propose de compléter cette métaphore avec la métaphore des « murs de verre ». D'autres chercheurs se sont également interrogés sur la précision de la métaphore « plafond de verre » (Acker, 2009 ; Eagly & Carli, 2007), en montrant que celle-ci ne décrit pas les pratiques et les processus organisationnels complexes qui maintiennent l'ordre sexué existant dans les organisations ou en proposant des métaphores plus suggestives comme « cieux de plomb » (Marry, 2004). Buscatto & Marry (2009) soutient que de nos jours la métaphore du « plafond de verre » a touché ses limites et qu'elle a tendance à enfermer l'analyse des inégalités de genre dans une dimension statique, horizontale et une vision unidimensionnelle.

Dambrin & Lambert (2008), dans leur tentative de revisiter la forme et le fonctionnement du plafond de verre, montrent que le plafond de verre opère à deux niveaux (un plafond au niveau associé et un autre au niveau des associés avec plus de pouvoir). Cependant, ces chercheuses ne vont pas suffisamment loin pour questionner l'adéquation de cette métaphore à traduire les réalités organisationnelles.

A mon avis, la littérature existante sur la ségrégation de genre dans les cabinets comptables présente une image plutôt statique sur le plafond de verre comme étant une barrière qui dernièrement a tendance à s'élever (Dambrin & Lambert, 2008). Elle induit l'image décevante d'un seul et unique obstacle invisible qui exclut les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés. En échange, l'utilisation de la métaphore de labyrinthe (Eagly & Carly, 2007) pour analyser les trajectoires individuelles des femmes, met en lumière le caractère sinueux des carrières des femmes, avec des détours, des mouvements latéraux et des sorties précoces.

A première vue, la question de l'adéquation ou non de la métaphore du plafond de verre ne semble peut-être pas pertinente. Si les chercheurs parlent de plafond de verre ou de labyrinthe, ils parlent de la même réalité, c'est à dire de la rareté des femmes dans les positions élevées, font remarquer certaines critiques. Les chercheurs en sciences de



gestion doivent s'occuper de choses plus profondes que du fait d'utiliser une métaphore ou une autre afin de décrire un phénomène, objectent d'autres critiques.

Pourtant, ma compréhension du rôle de la métaphore et de son fonctionnement, ainsi que du langage en général, me pousse à lui accorder de l'importance. Les mots qu'on utilise ne sont jamais neutres, mais imprégnés de notre connaissance du monde. Par ailleurs, ils ont aussi un rôle performatif, celui de créer la réalité qu'ils décrivent.

Les métaphores sont 'une modalité de voir et une modalité de penser', mais elles indiquent ou créent une compréhension du monde (Morgan, 1986, p. 228)<sup>128</sup>.

De plus, l'utilisation à large échelle de cette métaphore tant dans des recherches que dans le langage courant, peut réduire certaines nuances relatives à cette question. D'où, la nécessité d'accorder de l'importance au vocabulaire utilisé, ainsi qu'aux présupposés subjacents aux mots.

En puisant dans Eagly & Carli (2007), je propose la métaphore de labyrinthe pour remplacer celle de plafond de verre parce qu'elle décrit avec plus de force et plus de fidélité la voie sinueuse que les femmes désireuses de détenir des positions de responsabilité dans les cabinets doivent suivre. D'ailleurs, la perspective offerte par l'utilisation de la métaphore du plafond de verre est statique et présente l'image trompeuse d'une unique barrière. Par contre, la métaphore du labyrinthe permettra d'apporter de nouveaux aperçus sur la rareté des femmes dans la profession et nous donnera un outil plus sensible pour saisir la nature complexe et paradoxale des relations de genre dans les organisations.

L'apparition du mot labyrinthe semble liée au mythe de Thésée et du Minotaure. Il est utilisé pour désigner une place construite par un homme, l'architecte Dédale. Cette connotation est essentielle pour le labyrinthe organisationnel car il met en avant l'idée de l'inscription sociale du labyrinthe. En prenant un peu de distance par rapport au mythe grec, la fonction du labyrinthe est celle d'un piège où quelqu'un peut entrer libre, mais ne peut pas le quitter facilement. Ainsi, le labyrinthe me semble l'instrument idéal pour explorer les trajectoires professionnelles des femmes car en dépit des obstacles qui surviennent d'une manière récurrente, il traduit l'idée de possibilité ; comme tous les

---

<sup>128</sup> Metaphors are 'a way of seeing and a way of thinking', but they also indicate or create how people understand their world (Morgan, 1986, p. 228).

labyrinthes ont une route viable de sortie, on laisse sous-entendre que les buts sont réalisables (Eagly & Carli, 2007).

Par ailleurs, cette métaphore me permet d'éclairer l'ambiguïté concernant la rareté des femmes au niveau senior observée par Dambrin & Lambert (2008). Elle permet une approche des parcours de professionnelles en termes de trajectoires. Ces chercheuses ont observé que les femmes dans les *Big* prennent des trajectoires alternatives au modèle « *up or out* » même avant de toucher un « plafond » ce qui rend d'autant plus difficile l'identification d'un plafond.

Comme je viens de le montrer dans les chapitres précédents, les trajectoires professionnelles des femmes sont loin d'être linéaires et la compréhension du fait qu'elles ne seront jamais associées s'impose graduellement. Cette lucidité s'installe au fur et à mesure de l'expérimentation de différents pièges (l'avancement dans le labyrinthe), qu'elles sont incapables de déjouer car, tout en ayant les qualifications académiques, elles n'ont pas acquis les qualifications organisationnelles nécessaires (Roberts & Coutts, 1992). Donc la rareté des femmes dans les positions élevées se construit progressivement, dès le début et tout au long de leur carrière organisationnelle. Par ailleurs, il ne s'agit pas tant d'un obstacle unique et insurmontable que de choix antérieurs concernant la direction à prendre dans le labyrinthe limitant les choix possibles à un moment donné. La maternité est un tournant décisif dans la vie d'une femme, un moment clé quand elle est conduite à faire des choix : travailler ou non à temps partiel ; passer dans une fonction support ou rester dans un métier de *front* ; s'investir dans la socialisation ou rentrer à la maison après le travail ; être une professionnelle ou une 'vraie' mère ? Les réponses à ces questions seront décisives pour sa carrière future.

Comme nous avons vu, la voie organisationnelle « approuvée » menant vers l'association est une voie linéaire, de progression continue. Par contre, les trajectoires professionnelles de la majorité des professionnelles mères sont beaucoup plus sinueuses, avec des détours, des impasses et des sorties précoces. Il est possible par exemple de rendre compte de la trajectoire professionnelle de Christine, Pascale ou Françoise en utilisant la métaphore du labyrinthe.

Dans l'article que j'ai écrit, « Women in the French Accountancy Profession : the test of the Labyrinth », j'essayais d'ailleurs de rendre compte des trajectoires des femmes avec l'aide de la métaphore du labyrinthe. Ainsi, j'identifiais quelques tournants spécifiques

aux professionnelles mères (*mummy tracks*) que je caractérisais comme étant des impasses, des voies secondaires (voies d'évitement) et des sorties précoces (voir la section suivante sur les voies alternatives au modèle professionnel approuvé).

Choisir de passer à temps partiel ou opter pour une spécialisation trop restreinte a généralement des répercussions négatives sur l'avancement de femmes car ces postes manquent de perspectives et sont considérés comme étant incompatibles avec les positions de management. Par ailleurs, les femmes sont plus inclinées à cause de leurs responsabilités familiales à prendre des voies secondaires par rapport aux voies « approuvées » conduisant à l'association. Ainsi, elles peuvent opter pour des postes avec moins de déplacements qui sont généralement des postes techniques, de support pour les métiers d'audit et qui, comme je vais le montrer dans la section suivante, sont moins prestigieux.

Par ailleurs, le labyrinthe organisationnel doit être vu comme étant hiérarchisé ce qui fait que les personnes situées dans des positions supérieures ont une meilleure visibilité que les autres sur la voie à suivre pour atteindre l'association. Les autres, ont peu d'informations sur le chemin à parcourir ou sur les éventuels raccourcis existants. C'est pour cela qu'avoir un mentor capable de tendre un fil conducteur devient vital pour la « survie » dans le labyrinthe.

La culture organisationnelle de longues heures, de disponibilité, compétition et efficacité est dure pour tous les employés, hommes et femmes. Mais, l'analyse des histoires recueillies montre que c'est principalement la maternité qui fait la différence entre la vie d'un homme et celle d'une femme. C'est à partir de ce moment-là que les femmes doivent prendre des décisions et faire des changements concernant la gestion de leurs temporalités professionnelles. Pour certaines d'entre elles, pour lesquelles les stratégies de conciliation entre vie personnelle et travail ne réussiront pas, commence alors l'errance dans le labyrinthe, les détours et les retards par rapport à leurs homologues hommes qui ont, eux, constamment avancé.

Et je vous dis : les cycles chez une femme, c'est en décalage par rapport à un homme, me semble-t-il. Un homme, va sortir de l'école, la première phase, on est pareil. Et les hommes on va leur confier en premier lieu des responsabilités parce que les femmes ont commencé des maternités. (Pascale, cabinet individuel, trois enfants)

Une des experts-comptables interviewées voit son parcours professionnel en termes de cycle d'évolution comme étant différent de celui d'un homme. Ainsi le début de carrière est similaire pour les femmes et pour les hommes et suite à l'arrivée des enfants, les femmes font leur carrière plus en ralenti, pour ensuite reprendre après quand les enfants ont grandi.

Après, vous avez la phase maternité, si vous voulez pas regretter de ne pas avoir eu vos enfants, forcément vous mettez, je dirais pas en retrait, mais vous avez une position plus d'attentisme que d'offensive. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Professionnellement, une femme semble ne pas avoir la même évolution qu'un homme. Sa trajectoire est rarement linéaire et garde rarement la même intensité sur toute sa durée à cause de son implication dans la vie familiale, plus importante que celle d'un homme. Pourtant, les trajectoires professionnelles proposées par les cabinets ne tiennent compte de cette spécificité et en conséquence les femmes sont pénalisées.

### **3.4 Des voies alternatives au modèle professionnel « approuvé » : trajectoires des mères**

Le modèle de carrière linéaire et ascendant des grands cabinets ne correspond pas aux souhaits en termes d'équilibre de vie de tout le monde. C'est surtout les femmes qui contestent ce modèle et essayent de construire un parcours non exclusivement orienté cabinet et en dehors de jeux de pouvoir. Le résultat est la marginalisation de ces femmes souvent alimentée par les stéréotypes associés aux choix de vies des femmes qui perdurent encore dans les organisations.

Certaines trajectoires se détachent comme alternatives au chemin approuvé : le temps partiel (3.4.1), les fonctions support et la hyper-spécialisation (3.4.2) et les sorties précoces (3.4.3).

#### **3.4.1 Le travail à temps partiel : une impasse ?**

Notre recherche empirique montre que ce sont les gros cabinets anglo-saxons qui conduisent la réforme importante dans le domaine des aménagements du temps de travail de ces vingt dernières années. De l'autre côté, les petits et moyens cabinets sont

confrontés à une pénurie de main-d'œuvre et à la désorganisation des services chaque fois qu'il y a un congé de maternité. Mais, il semble que, toute taille de cabinet confondue, les cabinets ne consentent pas facilement aux aménagements du temps de travail qui sont souvent durement négociés et pénalisants pour les femmes qui représentent la majorité de ceux y ayant recours.

Les mères qui travaillent à temps partiel rencontrent parfois une opposition acharnée de la part de certains collègues masculins qui refusent d'accepter leurs contraintes en termes de temps.

[...] on a quelques personnes à mi-temps. Une fois qu'elles ont eu des enfants, elles ont eu besoin en général jusqu'à ce que les choses se stabilisent un peu, que leurs enfants grandissent, aillent à l'école, souvent elles ne sont pas là le mercredi. Il y a des associés hommes à qui il a fallu imposer, leur dire et leur redire que quand ils prenaient des rendez-vous avec le client ils n'étaient pas obligés de faire ça le mercredi. *Parce qu'y en avait qui étaient rebelles, qui faisaient presque exprès le contraire pour faire chier.* (rire) (Catherine, associée *Big, sans enfant*)

Ce témoignage montre comment des hommes occupant des positions supérieures font la vie difficile aux femmes de leurs équipes qui travaillent à temps partiel. Ainsi, on peut parler d'une marginalisation organisationnelle des femmes travaillant à temps partiel par leur exclusion de la participation à certains rendez-vous avec le client ce qui construit pour elles une position de second rang dans les équipes. Mais, la cause de ce comportement discriminatoire peut également être trouvée dans la difficulté des managers à gérer les professionnels à temps partiel dans un système organisationnel conçu pour un emploi à temps plein (Dick, 2004a ; Edwards & Robinson, 1999 ; Skinner, 1999)<sup>129</sup>.

Selon Catherine, des situations comme celle décrite plus haut sont devenues peu fréquentes de nos jours, car les associés doivent s'assurer le soutien de leurs équipes et les femmes constituent une présence non négligeable dans les équipes. Ce changement déterminé par la multiplication du nombre d'associées et donc de la compétition entre eux, semble avoir des effets bénéfiques sur l'humanisation et la démocratisation des relations hiérarchiques. La séduction joue un rôle important, tout comme les relations personnelles et le travail en équipe.

---

<sup>129</sup> Managers often find it difficult to manage part-time professionals within systems designed for full-time employees (Dick, 2004a; Edwards & Robinson, 1999; Skinner, 1999), cité par Dick & Hyde (2006).

Mais maintenant je crois que ça se rencontre plus, parce que comme on est nombreux, il faut séduire les équipes, les bras droits et il faut savoir travailler en équipe. (Catherine, associée *Big*, sans enfant)

La décision de passage à temps partiel se prend difficilement pour la majorité des femmes. Elles peuvent essayer en premier lieu de se tourner vers des postes moins prenants et avec moins de déplacements comme Christine. La pression psychique que ces professionnelles mères ont à subir est parfois très forte et au bout d'un certain temps, comme le montrent les cas de Christine et de Pascale, elles se décident à aménager leurs horaires :

Donc, je travaillais cinq jours par semaine, mais le soir, je devais aller chercher ma fille à la crèche à 7 h ou plus tard. Et c'était horrible parce que tous les soirs, à partir de 6 h ou 6 h et demi, je commençais à me dire : bon, j'espère que personne ne va venir me voir, que personne ne va sonner, que je ne vais pas avoir des réunions. Et, puis, le soir, j'allais la chercher. Elle était fatiguée, moi aussi. Ça n'allait pas. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants).

Travailler à temps partiel est souvent un arrangement qui n'est pas favorable aux femmes parce que cela suppose de travailler le même nombre d'heures, mais pour un salaire réduit :

Donc le quatre cinquième était assez difficile, [...] le danger c'était finalement de faire le même travail qu'avant en ayant un salaire plus petit. (Sabine, ex directrice, *Big*, sans enfant)

Les aménagements du travail et les politiques *family friendly* améliorent la qualité de l'environnement du travail et retiennent les employés précieux (Frank & Lowe, 2003), mais pour être acceptables du point de vue organisationnel, ils doivent être également professionnellement et socialement acceptables (Barker & Monks, 1993). A présent, les arrangements du temps de travail sont essentiellement tolérés et non encouragés et les personnes qui y ont recours se détournent, ce faisant, du sentier menant à la position d'associé.

Et on vous dit aujourd'hui [...] qu'un associé ne peut pas travailler à quatre cinquièmes. Ce qui est complètement idiot parce qu'on a des clients qui travaillent à quatre cinquièmes et je ne vois pas pourquoi les gens travaillant en cabinet ne pourraient pas. Mais c'est encore...*off*, il va falloir un peu de temps. (Florence, associée, *Big*, sans enfant)

Beechey & Perkins (1987, p. 9), cité par Sheridan (2004) affirment que le genre entre dans la construction des emplois à temps partiel et que la division existante entre le travail à plein temps et le travail partiel est une expression contemporaine essentielle du

genre dans la sphère de la production. C'est-à-dire que le travail à temps plein est apprécié dans le contexte organisationnel, alors que le travail à temps partiel est construit comme un désengagement partiel, comme montrant moins de loyauté envers l'organisation et, en conséquence, non compatible avec des positions de direction. Ce n'est peut-être pas fortuit que ce type de travail soit fortement féminisé. Il a été d'ailleurs construit dès le début pour permettre aux femmes de concilier travail et famille.

### 3.4.2 Les voies inhabituelles pour atteindre l'association : les fonctions support et la spécialisation étroite

Dans leur étude de deux *Big 4*, Dambrin & Lambert (2008) ont apporté des éclaircissements sur deux alternatives au modèle « *up or out* » pour les femmes qui ne sont pas associées, mais qui veulent rester dans le cabinet : la spécialisation dans un domaine particulier de la comptabilité ou de l'audit et le mouvement latéral dans une des fonctions support.

Tout en restant en audit, les femmes peuvent choisir de se spécialiser dans un domaine très pointu, c'est-à-dire devenir expertes. Parfois, ce choix est vu comme une stratégie rapide d'accès à l'association (Dambrin & Lambert, 2008). Mais, une spécialisation étroite, surtout en début de carrière, diminue sévèrement les chances de devenir associé car la perception générale est qu'un associé est un manager et doit avoir une perspective large sur son domaine de compétence.

Au début de ma carrière, j'ai travaillé sur une variété des projets y compris du travail non-audit. J'ai eu l'opportunité d'obtenir un poste qui a élargi mes connaissances du secteur bancaire. Cela veut dire que je ne me suis pas trop spécialisée, ce qui aurait limité mes opportunités de devenir associée<sup>130</sup>. (Agnès, associée, *Big*, trois enfants)

La spécialisation étroite ou le travail à temps partiel conduisent à des impasses ; ce sont des solutions qui peuvent paraître bonnes à un moment donné, mais qui ont un impact

---

<sup>130</sup> In the early days of my career, I worked on a variety of projects including non-audit work. I had the opportunity to be on one job which widened my knowledge of the banking sector. This meant I didn't become too specialized which might have limited my opportunities to become a partner. (traduit de l'anglais). Source : site PwC France.

négatif sur la promotion professionnelle. Une autre voie qui n'est pas valorisée dans l'entreprise est le mouvement latéral dans une fonction support.

Les fonctions support représentent approximatif 20% du nombre total de collaborateurs embauchés par les grands cabinets. Par rapport aux personnes des métiers de « front » qui se trouvent exposées directement au client, ceux travaillant dans des fonctions support constituent des cellules en retrait, œuvrant en *backstage* et non directement productives. Comme la terminologie utilisée le montre, ces fonctions sont auxiliaires à l'activité principale et, en tant que telles, moins prisées que l'activité productive du chiffre d'affaires.

C'est particulièrement difficile parce que c'est quelque chose qui n'est absolument pas reconnu au sein des cabinets, ils ont besoin d'un département technique, mais pour eux il n'y a pas le côté commercial, pas le côté chiffre d'affaires, donc c'est sûrement pas la voie royale pour devenir associé. (Françoise, associée, *Big*, deux enfants)

Même si les compétences techniques et la spécialisation étroite sont préférées par les cabinets, ces compétences ne constituent pas une condition suffisante pour parvenir à la position d'associé. Les qualités managériales ainsi que le succès commercial comptent plus quand il s'agit de devenir associé. La culture organisationnelle demande que les compétences techniques soient mises au service du client et d'une logique orientée résultat.

Le parcours biographique de Christine est illustratif de ces changements de poste et du passage d'une fonction support à l'autre afin de concilier sa vie familiale avec sa vie professionnelle. Actuellement, senior manager dans un *Big*, elle ne travaille plus avec la clientèle, mais dans l'assistance interne. Au fil des changements elle s'est retrouvée dans un département féminisé qui réunit plusieurs personnes avec le même profil qu'elle :

Donc c'est comme ça finalement que j'ai géré, et c'est aussi ce qui se passe dans mon service finalement, puisque c'est un service de femmes, on va être six femmes et on est toutes là plus ou moins pour la même chose, c'est-à-dire, bon, une situation professionnelle sans déplacement avec des horaires raisonnables, pas raisonnables, fixes, plus ou moins. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

Le travail dans les départements techniques est moins dynamique et plus périphérique par rapport aux fonctions de « front office ». Il est par ailleurs moins dynamique donc souvent les femmes ont du mal à s'imaginer y rester toute leur vie :



Après, [...] il s'agit un petit peu d'image, j'aimerais bien ne pas m'éterniser dans une cellule trop technique parce que ça manque de contacts, et puis après de se prendre la tête toute la journée avec des problématiques comptables, c'est un peu fatiguant à la fin. Ceci dit, je n'ai pas trop l'habitude des clients, donc je ne sais pas comment ça va se passer. (Christine, senior manager, *Big*, deux enfants)

A l'intérieur de la profession, les femmes sont ségréguées dans des secteurs définis comme plus adéquats au travail des femmes, secteurs qui impliquent une position et des rémunérations moins élevées, moins d'autonomie et moins d'opportunités d'avancement (Roberts & Coutts, 1992).

### 3.4.3 Les sorties précoces de la voie vers la position d'associé

Comme effet secondaire de l'existence des obstacles organisationnels, on mentionne l'exode des femmes des cabinets de comptabilité. Notamment, les *Big 4* sont particulièrement affectés par une rotation importante et coûteuse (Browne, 2005). La destination principale de ces femmes est représentée par les entreprises. Selon les personnes interviewées, les entreprises offrent un environnement plus compatible avec la vie familiale (moins de déplacements et moins de pression). Quelquefois, l'exode vers des plus petits cabinets ou bien se mettre à son compte sont considérés comme des alternatives à la carrière dans des grands cabinets (Lapeyre, 2006 ; Laufer, 2004).

En France, une carrière de comptable en entreprise équivaut à une sortie de la profession libérale avec le retrait du droit d'être membre de l'Ordre des experts-comptables. La motivation principale du départ en entreprise est de pouvoir concilier mieux la vie familiale avec la vie professionnelle. Le revers de la médaille est que la vie en entreprise est souvent moins dynamique en comparaison avec celle du cabinet et les tâches sont moins stimulantes et complexes. Comme une ancienne chef comptable en entreprise qui avait travaillé en cabinet le raconte, elle n'a pas pu résister en entreprise et est retournée en cabinet (en s'associant avec deux autres femmes) après moins d'un an.

*Pourquoi cela ne vous plaisait pas trop de travailler en entreprise ?*

C'est très réducteur et puis finalement en entreprise vous travaillez avec des gens, sans que... ce que je dis n'est pas péjoratif, mais vous travaillez avec des gens qui n'ont pas votre niveau. [...] En cabinet on se ressemble tous, [...], on sort tous du même moule. Donc, quand moi j'ai vécu pendant 15-20 ans comme ça dans une ambiance de cabinet où on est tous pareils, c'est difficile après de s'immerger dans l'entreprise où vous avez effectivement une hiérarchie

et les gens ont une formation très, très, très variée. Et vous les côtoyez tous les jours, vous les côtoyez tout le temps. Alors que quand vous êtes expert-comptable en libéral vos clients ne vous ressemblent pas, mais en effet il y a une relation de service, une relation de collaboration, il n'y a pas comme dans une entreprise une relation hiérarchique, une relation [...] de commandement. Alors qu'avec un client ce n'est pas une relation de commandement, c'est une relation conseil, vous comprenez ? C'est pour cela que finalement la même fonction de responsable comptable dans une entreprise ne me convenait pas. (Joëlle, associée, cabinet moyen, un enfant).

Selon les témoignages que j'ai reçus il y a des femmes qui partent en entreprise pour y passer quelques années, le temps que les enfants grandissent, pour ensuite revenir en cabinet.

Le deuxième choix se présentant aux femmes est de partir dans de plus petites structures ou de monter leur propre cabinet. Ce départ est généralement accompagné par une baisse sensible de rémunération et de statut social. Il y a deux raisons principales pour le départ des femmes dans de plus petites structures. Tout d'abord, il semble que les femmes cherchent la reconnaissance qu'elles pensent mériter, c'est-à-dire la position d'associée, et ensuite, moins souvent, elles essayent d'être plus près de la maison et d'avoir des horaires plus flexibles (VS, associée cabinet de recrutement). Il semble, selon ce témoignage, que ce dernier choix est pourtant très rare.

Nous nous penchons à présent sur la question des femmes quittant les grands cabinets à la recherche du pouvoir et de la reconnaissance de leurs qualités managériales.

La hiérarchie dans les gros cabinets est, comme nous l'avons antérieurement montré, très formalisée. Si, en début de carrière, dans une telle organisation, l'avancement vient chaque année, à partir du grade de manager, l'évolution est plus lente. L'évidence qu'elles ne seront jamais cooptées en tant qu'associées, commence à s'imposer à un nombre peu négligeable de ces femmes.

La compétition est forte et l'association est une question très politisée et les femmes n'appartenant pas aux réseaux informels se trouvent totalement désarmées dans cette lutte. Une partie de ces femmes, déçue par le système organisationnel des grands cabinets décide de partir dans de petites structures à la recherche de la position d'associée ; ces femmes ne veulent plus s'adapter au modèle existant, « un modèle professionnel masculin de performance, disponibilité et mobilité » (Laufer, 2004).

Moi je savais que je n'allais pas être associée chez [Big 4]. [...] Mon parcours : donc je suis restée treize ans chez [Big 4], je suis passée d'assistante à directeur de mission mais je savais que je ne serai pas associée chez [Big 4]. Donc, à un moment j'ai décidé, après la naissance de mon dernier enfant, que je devais partir et j'ai postulé dans un cabinet en qualité d'associée. Donc, j'ai rejoint un cabinet où on était moins de vingt personnes. Quand je l'ai quitté, on était soixante. Je l'ai quitté le 30 septembre de l'année dernière, et quand je leur ai expliqué que je voulais partir, ils ne l'ont pas bien accepté. Je voulais partir [...] parce que si je ne l'avais pas fait, je l'aurais regretté toute ma vie. J'étais arrivée à un niveau où la structure me pesait. D'ailleurs, je ne me sentais plus libre. J'ai eu à un moment besoin d'une structure pour apprendre, pour voir comment ça se passait, pour voir, mais six ans après j'avais plus d'inconvénients que d'avantages. Quand la situation ne convient plus, il faut savoir partir. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Après avoir passé six ans dans un cabinet moyen en tant qu'associée, Pascale décide de partir de nouveau, cette fois pour se mettre à son compte. L'entrepreneuriat est envisagé en même temps comme alternative à la carrière organisationnelle et comme solution au plafond de verre (Laufer, 2004).

Et là, le cabinet, je l'ai décidé à 45 ans. Et la phase, normalement, c'est la crise du milieu de la vie. Et donc, le fait de prendre cette décision, ça m'a donné une nouvelle perspective et c'est un peu comme un nouvel enfant. [...] Je me dis, j'ai encore quinze ans de carrière et ça sera mes quinze ans qui viennent alors que la première partie... [...] Et si j'avais continué dans la structure dans laquelle j'étais, je ne me voyais pas quinze ans dedans. Ça me semblait trop lourd, ça m'étouffait, fallait que je change. [...] À un moment, j'avais besoin de décider par moi-même et de dire : « c'est ma société ». (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

## Conclusion du chapitre V

Comme je viens de le montrer, les professionnelles (surtout celles en positions élevées) doivent généralement construire leur identité en puisant dans des discours organisationnels et professionnels qui construisent les rôles de mère et ceux de professionnel/manager comme étant antagoniques. En dépit d'une certaine tension engendrée par ce processus, leurs identités ne semblent pas fragmentées, mais présentent une certaine cohérence et continuité. Le travail identitaire que ces femmes accomplissent est visible et vise à intégrer continuellement des discours contradictoires et de se construire en tant que bonnes professionnelles et mères.

Les trajectoires professionnelles des femmes sont loin d'être linéaires et la compréhension du fait qu'elles ne seront jamais associées s'impose graduellement. Cette lucidité s'installe au fur et à mesure de l'expérimentation de différents pièges, qu'elles sont incapables de déjouer car tout en ayant les qualifications académiques, elles n'ont pas acquis les qualifications organisationnelles nécessaires (Roberts & Coutts, 1992). Donc la rareté des femmes dans les positions élevées se construit progressivement, dès le début de leur carrière organisationnelle et tout au long de cette carrière. Il existe une multitude d'obstacles organisationnels qui se cumulent en temps et qui ralentissent l'évolution professionnelle de la plupart de femmes, déterminant souvent aussi la sortie du « chemin approuvé ».

D'ailleurs, plutôt que d'un obstacle unique et insurmontable, il s'agit des choix antérieurs concernant la direction à prendre dans le labyrinthe qui limite les choix possibles à un moment donné. La maternité est un tournant décisif dans la vie d'une femme, un moment clé quand elle est conduite à faire des choix : travailler ou non à temps partiel ; passer dans une fonction support, ou rester dans un métier de *front* ; s'investir dans la socialisation ou rentrer à la maison après le travail ; être une professionnelle ou une 'vraie' mère ? Les réponses à ces questions seront décisives pour sa carrière future. Cependant, si la maternité est pénalisée par les pratiques organisationnelles, les femmes associées réussissent en dépit du fait d'être mères. La présente recherche met aussi en évidence le fait qu'il est commun pour les femmes associées d'avoir des enfants (voire deux ou trois), une situation que Barrère-Maurisson

(2006) appelle « l'exception française ». Il semble pourtant que les politiques d'Etat concernant les mères qui travaillent ont peu d'influence à ce niveau parce qu'à partir d'un certain niveau de revenu, les femmes préfèrent ne pas se baser sur le système public, mais employer des nounous, souvent à temps complet.

Par ailleurs, afin de concilier la vie familiale et professionnelle, les femmes ont imposé des nouvelles pratiques organisationnelles, mais ces pratiques sont pour la plupart adaptives et ne visent pas à changer les pratiques des cabinets. Les professionnelles, adoptent des modalités de travail différentes car leur rythme de vie et les responsabilités sont différents de ceux d'un homme. Ceci ne veut pas dire qu'elles travaillent moins que les hommes, mais qu'elles travaillent différemment. Ces modalités alternatives de travail continuent pourtant à ne pas être reconnues en cabinet.

## **Chapitre VI. Vers une perspective morale de la construction du soi : du soi vers l'autre qui est en soi**

Ce dernier chapitre reprend et développe des éléments importants sur lesquels repose la construction identitaire. Il adopte une approche théorique formulée dans des termes plutôt abstraits, mais qui fait appel aux données empiriques pour illustrer ces propos théoriques. Des analyses parfois présentées dans les chapitres antérieurs sont reprises ici et approfondies afin d'essayer de faire émerger une théorie de l'identité qui intégrera le fait que tout individu se construit en relation avec les autres.

Dans ce dernier chapitre du présent travail je me tourne donc vers l'analyse de ce type d'identité essayant de montrer les différentes facettes de cette relation. La modalité principale d'accès à cette identité est le récit ; un récit livré par quelqu'un à un autre. Un récit est un type de narration et ainsi il

ne dépend pas seulement de la capacité à retransmettre un ensemble d'événements séquentiels aux transitions plausibles, mais qui fait également appel à la voix et à l'autorité narratives, et vise à persuader un public (Butler, 2005, p. 12).

La narration fait les vies des individus intelligibles en liant ensemble des éléments isolés et en liant l'individu avec la société dont il fait partie (Haynes, 2005). L'identité doit donc être comprise comme la capacité d'un individu de se construire un soi-même de manière continue et réflexive sous forme de récit :

L'identité d'une personne ne doit pas être cherchée dans son comportement, ni – aussi important qu'il soit – dans les réactions des autres, mais dans sa capacité de ne pas laisser s'arrêter une narration précise. La biographie de l'individu, dans la mesure où elle doit maintenir une interaction régulière avec les autres dans le monde quotidien, ne peut pas être entièrement fictive. Elle doit intégrer continuellement des événements ayant lieu dans le monde extérieur, et les classer dans une 'histoire' continue de soi-même (Giddens, 1991, p. 54).

Anthony Giddens n'a d'ailleurs pas manqué de souligner le caractère à la fois fragile et robuste du fil de ce récit (2001, p. 55). Fragile dans la mesure où il ne constitue qu'une histoire parmi de nombreuses autres histoires possibles sur le développement de soi-même, mais cependant robuste dans la mesure où ce récit biographique est suffisamment protecteur et intégrateur pour permettre à son auteur de faire face aux tensions et passages difficiles de l'environnement social et naturel dans lequel il évolue. A défaut d'un référentiel universellement partagé, la quête de cohérence de femmes

professionnelles s'exprime sous forme de récits (*narratives*) continuellement réécrits et soumis à la réflexion :

Et donc, moi j'ai trouvé sur mon chemin que des gens qui étaient plutôt...qui m'ont fait un chemin de roses. Alors, bien sûr, il y a toujours ce travail de mémoire qui fait qu'on construit toujours ses souvenirs tout le temps, en permanence. Non, quand je réfléchis derrière moi, mon parcours a été difficile, mais, vous savez, quand on a reçu une éducation assez rigide en famille, pas d'argent, pas plein de choses, tout vous paraît simple (Elisabeth).

Avant de rentrer dans le vif de notre chapitre, faisons un détour pour poser quelques questions qui m'ont servi de jalons dans la construction de notre argumentation. Après l'analyse de plusieurs méthodes de recueil des données, j'avais opté pour la méthode de l'entretien biographique. Je considérais le rendez-vous de deux personnes face-à-face pour discuter sur des questions qui, par ailleurs touchaient l'intime, très riche et satisfaisant en termes de contact humain, d'information obtenue et de pistes de recherche dénichées.

Mais le récit de vie professionnelle réussira-t-il à me propulser au cœur du sujet et me permettre de sonder les identités de ces femmes qui m'ont touchés avec leur détermination, sacrifices et liberté d'esprit ? Et je me demande à l'instar de Messner (2009) : est-ce que je peux espérer avoir obtenu la narration fidèle de leur comportement, stratégies, choix de vie et motivations ? Concernant cette question, la réponse de Butler est réservée : « une limite existe à ce que le « je » peut réellement raconter » (Butler, 2005, p. 67).

Selon Butler il y a tout d'abord une partie de soi-même qui en dépit de notre sincérité et de notre volonté de raconter l'histoire de nous-même, reste inaccessible. Il s'agit justement de cette histoire personnelle, de cette unique exposition au monde social qui ensemble avec nos premières relations, pour toujours bloquées dans la pré-conscience, ne pourront jamais être racontées. Elles constitueront ce qu'on pourrait appeler le point aveugle de notre identité.

Ensuite, ce récit de moi-même est toujours adressé à quelqu'un et ce quelqu'un a une influence sur le moi qui se raconte. L'autre sera toujours présent dans le récit du moi car les êtres n'existent pas isolément, mais en interdépendance. Cette relation avec l'autre constitue une des conditions de mon émergence comme être capable de réflexion.

Enfin, il y a les normes sociales qui influenceront non seulement ma manière de livrer mon récit, mais qui essayeront également de me subordonner à eux et d'annuler mes

tentatives d'exprimer mon unicité. Se conformer à la norme (mon intérêt est surtout dans les normes sexuées) équivaut alors précisément « à garantir sa propre lisibilité en tant qu'humain. À l'inverse, ne pas s'y conformer risquerait de compromettre cette lisibilité, de la mettre en danger » (Butler, 2004).

En suivant Messner (2009), je vais à présent proposer une réflexion sur l'identité en essayant de mettre en évidence les limites et les caractéristiques de la construction identitaire. Tout d'abord, je mettrai en évidence les limites de la narration de soi. Ensuite, je rendrai compte de l'exposition du soi et dernièrement je montrerai comment la narration du soi est toujours la narration d'un soi relationnel et que cette narration est négociée par des normes que le soi ne peut pas ignorer. Toutes ces limitations sont, selon Butler, des conséquences du fait que le soi est relationnel. Ainsi, le récit de soi est toujours l'histoire d'un soi relationnel. C'est ce relationnel qui engendre la responsabilité et la nécessité de rendre les comptes que nous avons les uns envers les autres. Sur cette base, je soutiens que le récit de la construction identitaire, qui considère les aspects de la responsabilité (des parents envers les enfants, des professionnels envers les clients, etc.) et prend un point de vue moral, est plus approprié pour saisir le sens d'un récit de vie et en dernière instance d'une vie.



## 1 Le point opaque de l'identité ou l'opacité du soi

Il y a des circonstances quand on doit devenir des êtres qui se racontent eux-mêmes (Butler, 2005, p. 11) : car « personne ne peut vivre dans un monde radicalement inénarrable, ni survivre à une vie que l'on ne peut absolument pas narrer » (id., p. 60).

Devant la question « qui êtes vous ? », « comment avez-vous réussi à faire cela ? », ou encore « comment êtes vous venue à occuper ce poste ? », l'autre commence à se raconter. Dans le processus de construction identitaire il y a des parties qui nous restent étrangères, échappant à la connaissance et qui ne peuvent pas être racontées. Butler (2005, p. 20) parle d'une « opacité » qui habite le cœur même de l'être et qui constitue une limite à la connaissance de soi et en conséquence au processus de récit de soi.

Dans la pensée contemporaine cette question de la partialité de toute connaissance ou récit de soi-même se trouve vêtue dans des concepts comme l'inconscient, domaine par excellence de la psychanalyse, mais aussi dans celui de conscience pratique (Giddens, 1984).

La conscience pratique représente tout ce que les acteurs savent sur leurs actions, motivations, environnement social, mais qui, à la différence de la conscience discursive, ne peut pas être communiqué par le truchement des mots. Et ce qui ne peut pas être exprimé de manière discursive, disait Giddens à l'instar de Wittgenstein, c'est ce qui doit être fait (Elliott, 2009, p. 126).

Selon Giddens, les activités que les agents réalisent quotidiennement se trouvent sous leur contrôle réflexif, mais comme par ailleurs, la compétence humaine est toujours limitée, ces actions contrôlées réflexivement produisent des conséquences non intentionnelles (Giddens, 1984, p. 76). Pensons au cas des pratiques sexuées qui se trouvent encadrées dans la culture organisationnelle (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Les professionnels, par leurs activités routinières pratiquent le genre sans être réflexifs et sans vouloir consciemment faire cela (Martin, 2006). Si on reprend l'exemple de Martin, il est possible de montrer qu'un homme ou une femme possède une connaissance pratique de ce que cela veut dire agir en tant qu'homme ou en tant que femme ; connaissance que, d'ailleurs, ils ne sauront pas le plus souvent expliquer discursivement si on les interpelle à ce sujet. Ils ont internalisé les postures, les gestes et les pratiques associés avec l'agir en tant que homme ou femme, mais le plus souvent ils l'exercent sans réfléchir à ce qu'ils font et sans pouvoir expliquer discursivement le contenu de leur agir.

Etre acteur pour Giddens signifie connaître les circonstances de sa propre vie et posséder la capacité d'agir en fonction de cette connaissance. Pourtant, leurs capacités d'agir et de prendre des décisions (l'agence) se trouvent limitées par une série de facteurs :

La compétence des acteurs humains est sans cesse limitée, d'un côté, par l'inconscient et, de l'autre, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action (Giddens, 1984, p. 344).

Dans ce qui suit, je développerai les limitations que l'inconscient induit à la compétence des acteurs. A présent, concentrons-nous sur les limites déterminées par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action.

La maternité confronte les femmes à un dilemme qu'elles devront résoudre par un choix concernant le partage entre leur vie familiale et professionnelle. Ce choix se fait, comme j'ai montré, dans un environnement de contraintes sociales et organisationnelles. Ainsi la femme est poussée à explorer les possibilités qui lui sont offertes et à faire des choix concernant le mode de conduite de sa vie. Par ailleurs, en manque de mentors et en dehors des réseaux informels des cabinets, elle peut être amenée à prendre des décisions qui s'avéreront nuisibles pour le futur de sa carrière. Ainsi, ses choix, initialement dirigés vers la conciliation de la vie professionnelle avec la vie familiale auront comme conséquence non intentionnelle des pénalisations professionnelles ou même des sorties précoces de la voie vers l'association. Il ne s'agit pas le plus souvent d'une « grande », unique décision, mais des décisions prises tout au long de leur carrière qui est gérée en parallèle avec la maternité.

Le cas de Christine est très parlant. Dans un premier temps, après la naissance de son premier enfant, elle quitte l'audit pour un poste avec moins de déplacements, ensuite passe dans un métier support pour passer enfin à temps partiel. Des femmes comme Christine sont dans une quête continue d'équilibre et ce chemin peut les amener à s'enfoncer de plus en plus dans des postes sans perspectives. Cette exploration continue de possibilités, informée par une connaissance souvent partielle du contexte et des conséquences des actions, implique un « modelage réflexif de la l'identité pour soi » (Giddens, 2001, p. 86) même si elle ne peut pas être articulée discursivement.

La ligne de démarcation entre la conscience discursive et la conscience pratique « n'est ni rigide ni imperméable ; au contraire, la socialisation et le développement personnel

de l'agent peuvent modifier de différentes façons cette ligne de partage » (Giddens, 1984, p. 55).

Certains savoirs peuvent pendant un temps se situer au seul niveau de la conscience pratique, puis suite à telle circonstance de la vie de la personne, accéder à la conscience discursive qui permet de comprendre leur sens en situation d'interaction avec d'autres. Agnès, associée dans un *Big*, nous explique comment les mentalités des associées hommes changent, ils deviennent plus réflexifs sur les questions des inégalités professionnelles entre hommes et femmes. Ils embrassent cette problématique et ils sont plus sympathiques envers les politiques égalitaires :

Mais je pense qu'il y a aussi un effet génération parce que chez nous aussi dans les générations plus âgées il y a plus d'hommes. Naturellement. Mais aujourd'hui, chez nous, les hommes associés sont aussi sensibles au sujet [de l'égalité], et je pense que une des raisons c'est parce qu'ils ont des filles qui aujourd'hui ont une vingtaine d'années et qui se posent exactement ces questions là. Ils ont en majorité des femmes qui ne travaillent pas, mais ils ont des filles qui travaillent. Aujourd'hui, la mentalité change, forcément ça change. (Agnès, associée *Big*)

La routinisation, concept fondamental de la théorie de la structuration, est enracinée dans la conscience pratique et contribue d'une manière décisive au maintien de la personnalité de l'agent, mais aussi des institutions (Giddens, 1984, p. 109).

L'accomplissement des pratiques routinières qui, comme nous l'avons vu, ont une composante sexuée, souvent tacite et non-discursive, contribue à reproduire les inégalités de genre dans les organisations.

La plupart des activités quotidiennes ne sont pas motivées de façon directe. [...] dans l'accomplissement de leurs routines, les agents entretiennent un sentiment de sécurité ontologique (Giddens, 1984, p. 344).

Des pratiques comme la culture des '*old boys networks*', la promotion des personnes avec un profil similaire avec le sien, l'entourage masculin, c'est sûr, peuvent renforcer le sentiment de sécurité ontologique, mais en même temps elles contribueront à la reproduction des inégalités. Le résultat est l'exclusion et la marginalisation des personnes mais non seulement sur des critères de sexe, mais aussi de race ou orientation sexuelle.

Forme prédominante d'activité sociale accomplie au jour le jour, la routine joue, comme je l'ai montré, un rôle important dans la socialisation des nouvelles recrues dans les cabinets. La routine quotidienne des cabinets est fractionnée dans une multitude de plus petites routines, toutes subsumées à une finalité qui échappe le plus souvent à la

compréhension des collaborateurs tout en bas de l'échelle hiérarchique. Ainsi, Christine, nouvellement entrée dans un *Big* ne voit pas les finalités de son travail et a des problèmes de motivation : « le travail était très découpé et [...] je ne voyais pas forcément les finalités du travail général du commissaire aux comptes et j'aimais pas ce côté parcellaire ». Pourtant, cette structuration des journées de travail, avec des activités encadrées dans le moindre détail, contribue à l'entretien du sentiment de sécurité ontologique.

En revanche, tout en haut de la hiérarchie les journées ne se passent jamais comme planifié, comme témoigne Agnès, associée dans un *Big*. La routine est donc en partie remplacée par des événements qui échappent à la planification ou à l'anticipation et qui demandent d'être traités en dehors des routines et des procédures habituelles ; « c'est un métier d'entrepreneur, donc il y a beaucoup d'avantages, la flexibilité, la responsabilisation » (Agnès). La pression de l'incertitude et la responsabilité des décisions sont ainsi transmises tout en haut de la hiérarchie. Ces personnes haut placées disposent souvent d'une moindre capacité d'invention identitaire (Kaufmann, 2004) à cause de leurs liens forts avec les institutions qui contribuent à la construction de leurs identités. Pour Joëlle, manager dans un cabinet, la responsabilité semble s'accompagner d'une diminution de sa liberté personnelle :

[...] la pression est telle...on vous laisse tellement la responsabilité de vos dossiers que vous êtes obligée d'y aller parce que c'est comme cela, vous avez pas le choix. (Joëlle)

Giddens (1984) fait usage des écrits de Freud pour établir la distinction entre l'inconscient et la conscience pratique car même si les deux sont non-discursives, seul l'inconscient est protégé par une « barrière de refoulement » (p. 440) établie dans la jeune enfance qui fait qu'il ne peut pas être exprimé dans le langage.

Pour Butler, l'opacité du sujet envers soi vient principalement de deux sources. D'un côté, tout sujet humain est un produit de ses relations avec les autres ; l'identité n'est pas seulement et uniquement construite de l'intérieur, mais façonnée par les interactions avec des semblables dans un cadre social. Et de l'autre côté, la construction de l'identité commence dans une période préconsciente, de très jeune enfance, début de la socialisation primaire :

L'opacité du sujet semble être la conséquence de sa construction comme être relationnel, dont les relations primaires, de début ne sont pas disponibles à la connaissance consciente (Butler, 2005, p. 20).

Le récit que le sujet livre du soi-même est ainsi incomplet laissant la voie ouverte à une continue récupération, reconstruction, fictionalisation et fabulation des origines du moi.

La narration de soi est partielle, hantée par ce dont chacun ne peut concevoir (inventer) aucune histoire définitive. Je ne peux pas expliquer exactement pourquoi j'ai émergé de telle façon et mes efforts de reconstruction narrative sont toujours sujets à révision (Butler, 2005, p. 40).

Cette partialité du récit de soi, introduit un décalage entre le début (la naissance) du soi qui se raconte et le début de son récit, décalage qui fera l'objet des essais toujours renouvelés au cours de son existence pour être comblé et récupéré.

La socialisation a un rôle essentiel dans la construction du sujet. C'est au début de ce processus qu'émerge le soi en tant que sujet relié socialement, mais justement ce début a lieu dans une période pré-réflexive. Tout au long du processus de socialisation les individus acquièrent lentement les valeurs, les règles et les normes sociales qu'ils utiliseront par la suite dans leurs interactions sociales. Par le concept d'*habitus*, Bourdieu vise à penser le lien entre socialisation et actions des individus. L'*habitus* est structure structurée puisqu'il est produit par socialisation ; mais il est également structure structurante car générateur d'une infinité de pratiques nouvelles. Afin de rendre compte de la modalité dans laquelle l'*habitus* pénètre le corps, Bourdieu emploie le terme de « *hexis* corporel » qui est similaire avec l'idée de socialisation, mais a une composante plus inconsciente et plus passive. Ainsi, l'accent est mis sur « les voies subtiles de transmission des messages aux personnes pendant le temps d'une telle façon que les normes culturelles deviennent des modèles de comportement routinier et sont ainsi retirées de conscience » (Elliott, 2009, p. 146).

Il y a donc, dans l'inculcation des normes sur les corps une partie qui se refuse à la conscience. Si on se réfère à la reproduction des pratiques sexuées à l'intérieur des organisations, on comprend pourquoi ces pratiques perdurent en dépit de l'existence depuis des années de politiques égalitaires. Comme le montrait Martin (2006), les individus arrivés dans les organisations sont porteurs de structures sexuées qui agissent parfois à leurs propres insu. C'est ainsi que Catherine, associée dans un *Big*, discutant du comportement d'un des associés dit : « il n'a pas été élevé dans un monde où à la direction générale il y a des femmes » (Catherine). Les dispositions acquises ont une forte action sur les comportements des acteurs d'autant plus qu'elles échappent à la rationalisation.

[...] c'est que les hommes *ont eu tellement l'habitude* au niveau de la direction, au niveau de leurs équipes proches, au niveau des présidents qui les ont élevés à leurs côtés, etc. à travailler dans une confrérie d'hommes et que mettre une femme autour de la table *c'est pas normal, c'est pas standard*. (Catherine)

Il est intéressant d'analyser les mots que Catherine utilise. Quand elle parle des dispositions des associés de s'entourer et de promouvoir d'autres hommes elle utilise le terme de « habitude ». C'est-à-dire les pratiques continuent à se reproduire comme dans le passé en vertu d'une sorte de routine qui implique une connaissance tacite et non réflexive de la culture et des pratiques sociales et organisationnelles. Par contre, avoir des femmes à la table de direction vient à l'encontre de cette routine, donc de ce point de vue n'est pas normal, n'est pas standard.

La question que Butler (2001) se pose est de savoir si à cause de cette opacité qu'elle détecte au cœur du sujet, la responsabilité de ce même sujet pour ses propres actions se trouve limitée en quelque sorte. La question de la responsabilité est inextricablement liée à l'agence car si mes décisions ou mes actions ne dépendent pas entièrement de ma propre volonté, est-ce que je peux être encore jugé responsable ou en contrôle de ma propre vie ?

## 2 L'exposition aux autres

Dans cette partie je vais développer un des éléments qui ont un rôle décisif dans la construction de l'identité comme inscription corporelle : l'exposition aux autres.

Les récits des professionnelles comptables mettent en évidence l'existence d'une multiplicité d'identités de la même personne. Ces identités cohabitent paisiblement ou se trouvent en tension les unes avec les autres, mais elles sont toutes rendues par la même histoire qui essaie de retracer la construction du soi. Une histoire qui n'existe pas en dehors de la narration et se construit au cours de la narration. Pour se décrire soi-même, Elisabeth imagine la métaphore d'une maison dans laquelle les chambres représentent ses différentes identités et entre lesquelles existe un couloir de circulation qui lui permet de passer avec aisance d'une identité à l'autre :

On est tous multiples. La mère en moi c'est une personne, l'individu, c'en est une autre. Moi je suis très fantaisiste, au fond de moi [...] j'aime bien chanter, et puis, le professionnel c'en est encore un troisième. Donc, on est tous multiples, pour moi il y a cohabitation de différentes personnes en moi, mais il y a pas une contradiction. On aménage sa maison, il y a une pièce pour ci, une pièce pour ça, et pour ça, et ça va, du moment où il y a un couloir de circulation, ça circule. Il n'y a pas une contradiction chez moi entre la mère et [la professionnelle], il y a une cohabitation. (Elisabeth)

« L'identité est construite par l'acte de narration » (Alvesson & Skoldberg, 2000, p. 266). Dans ce sens, toute identité est une co-construction car l'autre est toujours présent, même dans le cas d'un récit adressé à soi-même : « Je ne commence à me raconter qu'en face d'un « tu » qui me demande de rendre compte de moi » (Butler, 2005, p. 11). Mais l'existence de cet autre est l'origine même de mon exposition, « J'adresse mon récit et en l'adressant, je m'expose à toi » (Butler, 2001, p. 38). Cette exposition (ainsi que l'action des normes) constitue la condition de mon émergence comme être réfléchi, doté d'une mémoire (p. 39). Même si cette exposition est constituée dans et par le langage, elle a un référent corporel clairement exprimé par le fait que mon histoire est aussi l'histoire d'un corps et de ses actions. Pourtant, cette histoire est elle aussi incomplète car impossible à narrer intégralement. Mais cette partialité constitue la condition même d'être un corps :

Etre un corps, c'est en un certain sens être dépossédé du souvenir de l'ensemble de sa propre sa vie. Mon corps a ainsi une histoire dont je ne peux avoir aucun souvenir (Butler, 2005, p. 39).

Le corps est, comme le suggère Giddens (2001, p. 178) une partie centrale du projet réflexif de la *self-identity*. S'intéresser à la maternité qui produit des modifications tant physiques que psychologiques relève de la conscientisation du fonctionnement de l'identité comme « incorporation » (*embodiment*) ou « inscription corporelle » dans les termes de Bourdieu. Ce terme désigne le corps à la fois comme structure vécue et comme contexte ou lieu de mécanismes cognitifs (Varela *et al.*, 1993, p. 18).

L'inscription corporelle occupe une place importante dans les travaux sur l'identité de genre. Cette idée annonce une conception de l'identité sexuée comme l'inscription corporelle d'une somme de potentialités vécues plutôt qu'un set de normes restrictives imposées de l'extérieur » (McNey, 2000, p. 32).

Le corps n'est pas seulement une 'entité', mais il est expérimenté comme une modalité pratique de faire face aux événements externes (Giddens, 2001, p. 57). Par notre implication dans les activités journalières, nous apprenons à connaître le monde extérieur ainsi que les modalités socialement acceptées de présentation du corps dans le monde :

La discipline corporelle est intrinsèque à l'agent social compétent ; [...]. Plus important, le contrôle routinier du corps est partie intégrante de la nature même de l'agence et d'être accepté (digne de confiance) par les autres comme compétent (Giddens, 2001, p. 57).

Dans l'environnement organisationnel, le corps doit garder son apparence asexuée, neutre et les femmes sont incitées à faire oublier leur sexe à leurs collègues masculins (Anderson-Gough *et al.*, 2005).

Les organisations gommant le sexe des personnes, dénie toute lien avec la sexualité, elles opposent 'travail' et 'sensualité'. Mais pendant qu'elles professent en public leur vertu, elles exploitent les caractéristiques sexuelles de leur main d'oeuvre (Gherardi, 1995, p. 187).

Nous avons vu comment les cabinets exploitent les caractéristiques « féminines » de leurs collaboratrices en les envoyant dans des missions nécessitant du tact, de la diplomatie ou un côté un peu « moelleux ». L'accès aux corps ainsi que leur emploi se fait selon des normes différenciées en fonction de sexe :

Quand une organisation crée une relation de subordination avec un corps homme ou femme elle obtient des droits d'accès qui sont différenciés selon la sexualité du corps...Quand une organisation embauche une personne, elle embauche non seulement un esprit, mais aussi un corps doté de caractéristiques sexuées (Gherardi, 1995, p. 42).



Ce n'est pas seulement les organisations qui profitent des qualités féminines de leur main d'œuvre, mais c'est aussi les femmes elles mêmes, qui en prenant conscience, les utilisent à leur profit :

On peut utiliser nos armes personnelles de séduction, gentiment, je veux dire, à notre profit...comme les hommes utilisent leur assurance. (Elisabeth)

Ayant conscience que le fait de mettre en avant leur féminité constitue un avantage concurrentiel par rapport aux hommes, beaucoup de femmes, jouent sur des qualités perçues comme féminines par leurs clients pour construire avec eux des relations proches, fondées sur l'écoute, la délicatesse, la patience :

[...] j'ai plein de clients qui viennent me voir parce que je suis une femme et pas un homme, donc il y a une qualité de l'écoute, et ils savent que, je ne dirais pas que c'est une mère, une experte-comptable ce n'est pas une mère. Voyez, ils s'assoient, ils racontent leurs vies, ils disent venez avec moi chez mon banquier, venez avec moi...voyez, ça les rassure et les sécurise. Je ne pense pas qu'ils auraient la même relation avec un homme. (Pascale, associée, cabinet individuel, trois enfants)

Le corps apparaît dans les récits des professionnelles comptables sous une multitude de formes : comme santé physique et mentale, comme grossesse, allaitement ou fausses couches.

Comme pour toute profession à responsabilité et à heures longues de travail le métier comptable demande une constitution résistante et une résistance accrue au stress.

Santés physique et mentale sont forcément interconnectées :

[...] c'est ce qu'on m'a dit quand j'ai commencé : il faut avoir une bonne santé. Et j'ai dit : « une bonne santé pour faire de la comptabilité ? ». Je ne comprenais pas, voyez, on m'aurait dit une bonne santé pour porter, pour faire de la maçonnerie, oui, mais de la comptabilité ? Et alors vous êtes assis beaucoup, du matin au soir [...]. Et, c'est vrai, faut être très solide et être bien dans sa tête. Et quand je dis solide, il ne faut pas être malade parce que quand on est malade, on est fragile psychologiquement. (Pascale)

Les femmes associées que j'ai interviewées m'ont souvent ébloui par une volonté hors du commun de dépassement de leurs limites physiques. Ainsi j'ai présenté les cas de plusieurs experts-comptables qui sont revenues au travail juste quelques jours après l'accouchement, des femmes qui ont utilisé leur congé de maternité pour passer des examens ; ou encore le cas des femmes capables de maintenir des rythmes effrénés de travail pendant des mois ou des années tout en ayant un oeil sur la famille et les besoins affectifs de leurs enfants.

Toutes ces femmes ont su exploiter au maximum leur capital physique en choisissant de programmer leurs grossesses pour minimiser leur impact sur la carrière, et ainsi elles ont en partie desserré l'étreinte du biologique. En maîtrisant le nombre de leurs grossesses elles sont devenues moins exposées à une « imprégnation » (Butler, 1993) indésirable et intrusive.

Dans le contexte organisationnel, les corps et la sexualité sont toujours présents, même si les corps eux-mêmes sont cachés. Ce qui est absent de cette présence n'est pas moins important que ce qui est montré - déjà épuré de tout ce qui est trop érotique, sensuel ou hormonal. La menstruation, les fausses couches (fréquentes dans les cabinets), le peu de contrôle que les femmes enceintes peuvent exercer sur l'aspect et le comportement de leurs corps (Warren & Brewis, 2004) sont des éléments qui ont un impacte sur les vies des femmes, mais qui sont refoulées par les organisations.

Surtout la grossesse qui implique des transformations corporelles rapides et visibles expose le corps en amenant au premier plan sa fertilité. Le corps qui, jusque là se présentait sous un aspect professionnel, devient impossible à contrôler. Ce qui fait que l'identité peut souffrir des bouleversements et que la compétence de la professionnelle peut par ailleurs être mise en question (voir Giddens, 2001, p. 57, antérieurement cité).

D'ailleurs, comme je l'ai montré, les professionnelles sont souvent exposées à des pénalisations de la part des cabinets pour leur désengagement temporaire lié à la grossesse et à la maternité (Dambrin & Lambert, 2008).

De plus, elles sont souvent exposées à des critiques dures de la part de leur entourage concernant leurs rôles de mères. Ce sont des critiques qui font violence à ces femmes, qui les troublent :

Donc, j'ai une de mes sœurs qui m'a critiquée pendant des années et des années, et vraiment ça a été odieux cette critique, parce que j'adorais ma sœur, elle avait deux ans de plus que moi, on était très proches et vraiment j'avais beaucoup de mal à supporter ces critiques (Lucette).

Ces femmes apparaissent constamment forcées à rendre compte de leurs choix qui les conduisent constamment à l'extérieur de leurs rôles traditionnels et sur des sentiers peu battus. Et c'est la confrontation à l'Autre, à tous ces autres, qui représente « un 'fardeau' que le soi ne peut pas écarter par négociation » (Messner, 2009, p. 928).

[...] mes parents, pendant des années ils m'ont fait la pression : « mais, Pascale, tu travailles trop, tes enfants tu ne t'en occupes pas ». Et je leur ai dit : « mais, vous ne vous rendez pas compte, déjà avoir le mercredi et ne pas travailler le week-end, c'est irréel. Vous ne vous rendez pas compte combien il faut négocier pour avoir ça et comment je dois compenser ». (Pascale)

Interpellée en toute légitimité par ses parents à propos du fait qu'elle néglige ses enfants, Pascale se trouve forcée de répondre et de justifier ses choix. Elle se justifie en mettant en avant les sacrifices qu'elle fait pour ne pas travailler les mercredis et en week-ends. Elle modifie ainsi le rapport existant entre soi et les autres et affirme sa responsabilité en tant que mère.

La négociation a lieu sur plusieurs plans : avec les cabinets pour pouvoir aménager les horaires, mais aussi avec la famille et les proches pour leur faire comprendre les efforts qu'elles font pour se construire comme de bonnes mères.

Par ailleurs, dans le cadre des cabinets, les professionnelles sont soumises à des processus d'évaluation de la performance qu'elles jugent plus ou moins transparents et équitables. Rappelons l'exemple de Christine qui suite à son retour du congé de maternité n'est pas promue manager :

[...] c'était clairement dit, ils l'écrivaient pas forcément sur le papier, mais avec les associés de l'époque, on m'a encore dit récemment « attendez, mais pendant deux ans vous avez été en congé de maternité », alors que ce n'est pas vrai. La première fois j'ai eu le délai légal, peut-être un peu plus parce que c'est vrai que ma fille a failli arriver à l'avance quand même, mais globalement, entre temps j'avais retravaillé, fait une saison. Mais dans la tête des gens j'avais été absente pour faire mes enfants, donc c'était normal que je ne sois pas promue.  
(Christine)

Elle est pénalisée à cause du fait qu'ils ne pouvaient pas la projeter dans le futur car pendant le congé de maternité elle avait été remplacée sur les dossiers. Et elle conteste cette décision, même plusieurs années après cet événement. Dans sa tête, elle a fait tout ce qu'elle devait faire : travailler dur, se montrer compétente, mais cela n'a pas été suffisant. Elle est exposée à des pratiques et des processus d'évaluation dont elle conteste la myopie. Ses essais de rendre compte des circonstances complètes et de contester (informellement) le verdict organisationnel se heurtent à un mur.

### 3 Une construction identitaire médiée par les normes

Selon Butler (2005) afin de rendre compte de soi-même, à part la présence de l'autre, à laquelle nous sommes exposés, il y a deux autres éléments qui interviennent dans le récit. Le premier est la scène d'interpellation qui met face à face deux sujets et le deuxième est la norme qui médie (négocie) dans la construction relationnelle du soi.

[...] l'on rend compte de soi à un autre et que cela a lieu à chaque fois dans le cadre d'une scène d'interpellation. C'est à *toi* que je rends compte de moi. Par ailleurs, la scène d'interpellation, que nous pourrions appeler la condition rhétorique de la responsabilité, signifie qu'en même temps que je me livre à une activité réflexive, me considérant et me reconstruisant, je te parle également et, ce faisant, je construis une relation à un autre dans le langage (Butler, 2005, p. 50).

Parlant de scène d'interpellation (*scene of address*), Butler a plus précisément en vue le langage. Le langage n'est pas un simple outil qu'on construit à notre volonté pour ensuite utiliser et déployer. Par contre, il intervient toujours et d'une manière qui n'est pas neutre dans les relations avec les autres de telle façon que la relation avec les autres se construit pour une partie importante dans et par les discours.

Notons que l'activité de construction réflexive de l'identité a lieu en même temps avec le récit de soi-même. En effet, comme Ricoeur l'avait remarqué auparavant, l'identité, en tant que capacité à persévérer dans son être, est liée à la capacité narrative de la personne.

Dans ce qui suit, j'analyserai l'oeuvre des normes sur la construction de l'identité personnelle et professionnelle des femmes experts-comptables. Etant donné que les normes ont plusieurs niveaux d'action, je vais m'intéresser à l'impact qu'ont sur la construction de l'identité les normes incorporées et les normes qui règlent les interactions entre les acteurs organisationnels.

Bourdieu (1998, p. 59) parle d'*habitus* en le nommant « relation sociale somatisée, loi sociale convertie en loi incorporée » et affirme qu'on ne peut pas suspendre son oeuvre par les seules armes de la conscience et de la volonté. Son efficacité vient du fait que cette norme sociale est durablement inscrite au plus intime de nos corps comme les réflexes. Aussi bien les dominés que les dominants se soumettent au pouvoir enchanteur de la violence symbolique (id., p. 63). Donc, à l'instar de Bourdieu, si une professionnelle mère se sent tiraillée entre travail et famille et culpabilise à cause de sa

grande implication dans la vie professionnelle ce serait à cause des normes sociales qui lient la femme à son rôle de mère et d'éducatrice.

L'inscription du rôle de maternage sur le corps de femmes est fondamental dans l'inculcation des prédispositions physiques et émotionnelles qui maintiennent l'inégalité de genre en ce qui concerne l'éducation des enfants (McNey, 2000, p. 42).

Quant à l'homme, lui aussi reste lié fortement à son rôle de pourvoyeur, même dans les conditions d'aujourd'hui quand le salaire de la femme n'est plus un salaire d'appoint. D'ailleurs, on le voit bien, le travail à temps partiel est fort rare parmi les hommes. Ne serait pas ce 'choix' fortement marqué par le manque d'acceptabilité sociale du travail à temps partiel pour les hommes (Dulk *et al.*, 1996 ; Fagan, 2001) ?

L'encastrement organisationnel du genre dont parle Anderson-Gough *et al.* (2005) signifie que les règles et les normes sexuées qui se trouvent incorporées aussi bien dans les hommes que dans les femmes, pèsent profondément et durablement sur les processus et les pratiques organisationnels. Une toile complexe de règles sur ce qui peut être dit ou fait, par qui et dans quels contextes en relation avec la différence sexuelle (Bailey, 2001) régleme les interactions entre les individus. Des modes de socialisation comme « faire les couloirs » (*walk the floors*) pour connaître d'autres managers, ou « chanter ses propres louanges » et « savoir se vendre », usuelles dans les cabinets font référence à un style de socialisation masculin (Anderson-Gough *et al.*, 2005). Les femmes, en général, n'adhèrent pas à ce genre de socialisation en vertu des règles coercitives plus fortes qui normalisent les corps féminins et leurs utilisations. Ces règles ont comme résultat de produire des corps féminins plus « dociles » que les corps d'hommes (Bartki, 2003, p. 26-27).

Les pratiques disciplinaires dont parle Bartki en puisant dans les écrits de Foucault, ont comme but de produire un corps avec un répertoire spécifique de gestes, postures et mouvements. Je ne pense pas pourtant que ce répertoire est limité ou déterministe, mais il transmet sans doute des « signaux » dans des situations précises pour attirer l'attention sur ce qui est socialement permis ou non de la part des femmes. En dépit de la prise de conscience de la plupart des femmes interrogées des déficiences concernant la présentation du soi (« faire savoir ce qu'on sait faire », « savoir être visible »), elles hésitent encore à suivre l'exemple de leurs homologues masculins et à passer leur temps « à utiliser tous les cas de figure qui vous permettent de vous faire reconnaître » ou « à

faire le clown à une soirée » (Françoise). Elles se justifient en disant n'avoir pas l'habitude, manquer une dimension, ou encore à cause de l'éducation. La compréhension de cette réalité a lieu par une extériorisation de soi-même, pour faire le rendez-vous avec l'autre, rendez-vous intermédié par la norme :

On se trouve exhorté et conduit *bors de soi* ; je découvre que la seule façon de me connaître passe par une médiation qui a lieu en dehors de moi, qui m'est extérieure, en vertu d'une convention ou une norme dont je ne suis pas l'auteur, dans lesquelles je ne peux me découvrir comme l'auteur ou l'agent de ma propre institution (Butler, 2005, p. 28).

On ne se reconnaît pas comme auteur de la norme. L'impuissance de l'individu par rapport à la norme est double : la personne n'est ni l'auteur de la norme, ni peut-être, l'auteur de soi-même. En puisant dans Butler il est possible d'argumenter qu'afin de se connaître soi-même (d'avoir accès à soi-même) il faut accepter de se définir par rapport à la norme qui régit son intelligibilité sociale et celle de ses actions. D'ailleurs, même dans le cas de refus de la norme, « être en dehors de la norme c'est, dans un certain sens, être encore défini dans un rapport avec elle » (Butler, 2004).

L'action des normes sociales structure l'identité personnelle des professionnels et de ce fait a des effets structurants sur le monde organisationnel. Ainsi, une première étape dans laquelle les normes sont incorporées a lieu comme *internalisation* des normes et des règles de comportement (comme par exemple dans le cas de la socialisation professionnelle). Afin de pouvoir se connaître soi-même et de se construire d'une manière réflexive, le soi doit sortir de soi-même par un processus d'*externalisation* qui le mettra en contact avec les normes et les conventions qui réglementent toute interaction avec un autre.

Selon l'interactionnisme symbolique ainsi que dispensé par Mead (1934) ou Goffman (1959), l'identité n'est pas l'œuvre de l'individu, mais le produit de ses multiples interactions avec d'autres individus. Les rencontres avec les autres produisent des transformations irréversibles sur le soi (Butler, 2005, p. 28). Par ailleurs, les narrations de soi que les individus produisent sont tissées de concert avec celles des autres (Alvesson *et al.*, 2008).

Le soi interconnecté (*the networked self*) dont parlait Anderson-Gough *et al.* (2006) est le produit des relations sociales et culturelles établies entre les professionnels dans les cabinets, mais aussi avec des personnes extérieures au cabinet. La socialisation en réseau imprègne tellement tous les aspects de la vie organisationnelle qu'elle conduit à créer un type spécifique d'identité professionnelle (*the networked professional*), mais aussi par

opposition à ce premier type, le marginal, l'outsider, l'isolé (Anderson-Gough *et al.*, 2006). Le résultat du processus de socialisation professionnelle est le soi socialisé, dont la principale caractéristique selon Anderson-Gough *et al.*, (2006) est le fait d'être relié aux autres.

Comme nous l'avons déjà vu, les *Big* recrutent principalement dans les grandes écoles, institutions qui développent des réseaux étendus d'anciens élèves qui constitueront par la suite pour eux de véritables ressources pour l'obtention des clients, informations etc. La création de ces réseaux suppose un minimum d'homogénéité de ses membres, homogénéité qui trouve son arrimage dans « l'alchimie de l'échange comme communication supposant et produisant la connaissance et la reconnaissance mutuelles » (Bourdieu, 1980). Le but de l'existence des réseaux est de faciliter le transfert des profits matériels et immatériels entre ses membres et par l'appartenance au réseau le capital social individuel se trouve multiplié.

Le cas de Christine, senior manager dans un *Big* qui travaille dans un métier support est très parlant. Elle dit ne pas appartenir au même monde que les associés qui ne la reconnaissent et qu'elle ne reconnaît pas comme des pairs.

Si on revient sur le fait que le processus de l'interconnexion produit et détermine une identité potentielle de professionnel interconnecté (Anderson-Gough *et al.*, 2006), on peut se demander dans quels cas précisément a lieu la production d'un tel type identitaire. La réponse me semble se trouver du côté de la période de socialisation antérieure à l'entrée dans le cabinet et celle de socialisation de début et de l'acquisition de 'prédispositions' vers le relationnel. Ceux qui déjà possèdent du capital social auront plus d'atouts que les autres pour entrer dans ce jeu relationnel d'échanges. Cela me fait penser à la citation biblique : « Car on donnera à celui qui a ; mais à celui qui n'a pas on ôtera même ce qu'il a »<sup>131</sup>.

Afin de se construire comme un soi interconnecté, il faut donc tout d'abord avoir une ouverture vers la socialisation. Mais, il faut également passer du temps, donner de son temps pour construire le capital social car il doit être entretenu et il faut investir du temps pour ensuite pouvoir cueillir les fruits (Bourdieu, 1980). Comme nous avons pu le voir, une fois la maternité arrivée, les professionnelles partagent généralement leur temps entre travail et vie familiale et négligent l'aspect relationnel avec des influences durables sur leur carrière.

---

<sup>131</sup> Marc, chapitre 4, versé 25.

Par ailleurs, comme montré par Anderson-Gough *et al.* (2005, 2006) la socialisation dans les cabinets d'audit, surtout par sa composante informelle tend à normaliser les relations sociales et une partie de cette normalisation est sexuée.

Pensons ici au cas de jeunes femmes managers qui refusent de suivre le chemin de femmes associées, pourtant gagnant du point de vue professionnel :

Je pense qu'il a beaucoup de jeunes femmes qui ne veulent pas avoir cette dimension là : c'est-à-dire je joue la règle du jeu et tant pis si j'écrase les gens, si derrière je vois bien que tout ça ne mène à rien, vous êtes complètement ridicule, chiffre d'affaires au chiffre d'affaires, faire de la finance pour la finance. Très bien, mais on est en train d'exploser la planète, quand même ! (Françoise)

Ou encore :

Moi, aller vendre du chiffre d'affaires chez un client, ça ne m'a jamais passionnée. (Françoise)

Ces femmes, mais il y a aussi des hommes dans la même situation, ont du mal à vivre la culture organisationnelle avec la compétition et la quête incessante de réaliser des profits de plus en plus importants, souvent avec des affrontements durs et une moralité douteuse. Elles ont des difficultés à accepter de jouer selon des règles du jeu qui ne leur correspondent pas et dans lesquelles elles ne se reconnaissent pas.

Dans les paroles de Françoise on sent une sorte d'exaspération et de refus de se laisser aller avec la vague. Pour elle, dans tout ce jeu qui consiste à suivre aveuglément les règles, c'est la responsabilité envers les autres qui se trouve sacrifiée. Par ailleurs, le soi devient ridicule, ses actions ne mènent à rien ; il s'agit donc d'une perte d'authenticité du soi. En conséquence choisir de tourner son dos à ce monde et ne pas se laisser enchanter par la rhétorique managériale de l'épanouissement personnel compatible avec l'accomplissement des objectifs quantitatifs toujours plus importants, c'est un autre mode de construire son identité. Un mode en accord avec soi même et le monde.



## 4 La question de l'agence et la responsabilité

Par rapport à notre propre recherche, la question qui se pose est de savoir dans quelle mesure les femmes experts-comptables peuvent façonner leurs identités professionnelles ? La littérature existante sur le genre dans les métiers de la comptabilité s'est attachée surtout à déterminer les influences structurelles et il y a eu peu d'intérêt à déterminer le degré de contrôle que les professionnelles exercent sur le processus de (ré)construction de leur identité. Et selon Walby (1990, p. 7) l'agence individuelle des femmes est à trouver dans les modalités multiples dans lesquelles les femmes choisissent activement des options parmi un nombre limité d'opportunités disponibles. Elles agissent, mais pas toujours dans les circonstances de leur propre choix.

Les femmes professionnelles comptables ne sont pas complètement libres de choisir leur style de vie, mais elles ne sont pas non plus sans pouvoir, les marionnettes des stéréotypes et des processus producteurs d'inégalités enracinées dans la culture organisationnelle. En outre, elles se confrontent aussi à des dilemmes moraux car elles doivent constamment choisir entre vie familiale et carrière. Ces femmes ont un certain degré d'agence dans le choix de leurs styles de vie, en dépit de l'existence des barrières à l'émancipation (exprimées dans le travail des structures), mais aussi d'une variété de dilemmes moraux (Giddens, 1991, p. 231).

Les professionnelles évoluent dans un contexte organisationnel qui est construit sur mesure pour des hommes et qui, du fait de leurs responsabilités familiales, ne leur correspond pas. A cause des stéréotypes associés avec la féminité et la maternité, les professionnelles se trouvent souvent dans une démarche de négociation de leur identité professionnelle. Cependant, dans la négociation elles ne sont jamais complètement démunies de moyens pour exercer de la pression car elles possèdent un atout, leur expertise.

Et c'est vrai que chez [Big 4] en tant qu'experte je leur ai dit : moi, je reviendrai après mon deuxième enfant, que si je ne viens pas le mercredi. Et pendant longtemps ils voulaient pas et j'ai dit : je reviendrai pas. Et, en fait, ils ont accepté que je revienne, puisque ils avaient besoin de moi. Seulement, personne ne savait au cabinet. J'étais en mission le mercredi. C'était complètement confidentiel (Pascale).

Les professionnelles déploient, comme je l'ai montré de nombreuses stratégies de gestion pour minimiser l'impact de la maternité sur la carrière. Par ailleurs, elles mettent en place de nouvelles pratiques professionnelles fondées sur le report du temps de

surinvestissement, la flexibilisation, la densification et l'intensification du travail, ainsi que sur la maîtrise du volume d'activité. Ces stratégies sont principalement des stratégies d'adaptation à la culture organisationnelle, visant à redorer leur blason comme professionnelles dévouées/engagées. D'ailleurs, une partie de ces stratégies auront comme résultat une construction de l'identité professionnelle 'étrangère' au modèle professionnel approuvé.

Giddens (1984, p. 14) affirme qu'un agent arrête d'en être un s'il perd sa capacité « de faire une différence, c'est-à-dire d'exercer une forme de pouvoir ». Quelquefois, les femmes, à cause de leur espace limité de manœuvre, décident de quitter les cabinets, c'est-à-dire de se comporter en agents de leur propre vie et de refuser de « jouer selon la règle du jeu » organisationnel.

La métaphore du labyrinthe suggère, contrairement à l'avancement linéaire et orienté vers le haut, du plafond de verre, l'idée d'une route sinueuse avec beaucoup de zigzags et de tournants, d'impasses, détours et voies inhabituelles. On a la liberté de bouger entre les limites, de prendre toute route disponible, mais toutes les voies ne mènent pas à la destination souhaitée. Par ailleurs, les pas qu'on a faits antérieurement dans une certaine direction peuvent restreindre l'éventail des choix disponibles dans le futur :

Le système n'est pas déterministe mais il est contingent dans le temps, c'est-à-dire que les choix qu'on a faits posent les fondements des choix futurs. Les choix antérieurs ne déterminent pas les choix ultérieurs, mais ils aident à former des contingences (Clegg *et al.*, 2006, p. 202).

Par exemple, ayant choisi à un moment donné de travailler à temps partiel ou de ne pas accorder beaucoup d'importance à la construction du capital relationnel peut déterminer l'exclusion définitive de la course vers l'association.

## Conclusion du chapitre VI

Ce dernier chapitre de la présente thèse reprend et approfondit l'analyse de l'identité des professionnelles comptables développée dans les chapitres IV et V. En puisant dans Butler (2005) afin d'enrichir la réflexion théorique, je mets en évidence l'existence d'une zone opaque de l'identité, l'existence d'une exposition aux autres, ainsi que le fait que la construction identitaire se fait par l'intermédiaire des normes sociales.

Tout d'abord, en puisant dans Butler (2005), je mets en évidence l'existence d'une opacité du soi, un fragment du soi qui ne peut pas se raconter car il ne peut pas se connaître lui-même. Cette limite dans la connaissance du soi vient du fait qu'il y a une histoire pré-réflexive du *self* à laquelle nous n'avons pas accès. La construction du soi est toujours « interrompue » par les relations avec les autres qui sont pourtant partie intégrante de la construction identitaire, et toujours encadrée dans des structures sociales préexistantes (Simmons, 2006). L'analyse dans cette partie s'est concentrée d'un côté sur l'inconscient et sur la conscience non discursive et de l'autre sur le processus d'inscription de normes sociales sur le corps suite au processus de socialisation. Tous ces processus échappent au contrôle réflexif et en conséquence ne peuvent pas être exprimés discursivement, mais ils ont pourtant une influence importante sur la construction identitaire.

Deuxièmement, j'ai mis en évidence l'existence d'une exposition du soi. Cette exposition s'explique par la naissance du soi dans l'interaction avec les autres. Selon Butler (2005) c'est justement cette interconnexion qui explique le fait que le soi est exposé à toujours rendre compte aux autres de ses actions.

Et finalement, la construction identitaire est médiée car tout récit de soi-même et en conséquence toute construction de soi-même se fait pas l'intermédiaire d'une norme sociale que nous n'avons pas construite, mais qui met son empreinte indélébile sur le processus de construction identitaire. Comme je l'ai montré, des normes différentes régissent le corps ou le comportement d'un homme ou d'une femme.

En résumé, tous ces trois éléments (opacité, exposition et norme) semblent agir différemment selon si nous sommes une femme ou un homme, ou encore une mère. Ces éléments constituent des limites à la construction du soi, la source de mon

étrangeté vis à vis de moi-même. Cependant, selon Butler « my own foreignness to myself is, paradoxically, the source of my ethical connection with others » (2001, p. 84). D'ailleurs, elle dit « I find that my very formation implicates the other in me » (je comprends que ma propre formation/création implique l'autre en moi). C'est-à-dire que ma propre construction n'est pas juste par rapport à moi, mais aussi par rapport à l'autre en moi.

Ce que Butler apporte par rapport à Giddens ou d'autres théoriciens de l'identité, c'est sa vision éthique de la construction identitaire ; cela me permet d'envisager l'identité non pas seulement comme identité pour soi, c'est-à-dire les récits qu'on fait pour soi-même, mais aussi comme les récits qu'on fait pour les autres et qui attestent notre responsabilité (*accountability*) envers les autres. Il s'agit de sortir de cette logique calculatoire et froide qui voit la responsabilité uniquement comme individuelle :

L'impact constitutif de la théorie économique est ainsi de construire l'identité ainsi qu'on n'ait pas d'obligation autre qu'envers soi-même. [...] C'est ainsi parce que la théorie économique construit la subjectivité et l'intersubjectivité de telle manière que l'obligation morale envers les autres est toujours déjà réduite à l'obligation envers soi-même (Shearer, 2002, p. 558).

Pour Butler, le fait que les relations avec les autres sont constitutives de notre identité, signifie qu'on a un devoir moral envers les autres. Les parents sont responsables pour leurs enfants et les professionnels pour leurs clients. Ils doivent également en rendre compte. Ainsi, en écoutant les histoires de femmes mères, j'ai eu parfois l'impression que la bataille se donne entre devoir maternel et devoir professionnel.

Par ailleurs, notre responsabilité pour nos actions ne se trouve pas diminuée par le fait que nous ne pouvons pas nous connaître pleinement nous mêmes à cause de cette pré-histoire personnelle qui nous lie à l'humanité.



## En guise d'avant conclusion

Quelques questions perdurent en ce final de thèse. Ces questions font référence à un sujet d'actualité et qui a fait couler beaucoup d'encre : la responsabilité sociale des entreprises. Pour poser des questions plus exactes :

Est-ce que c'est aux employeurs de financer la démographie de la nation ? Les cabinets ne sont pas des organisations philanthropiques, alors ?

Avant de tenter d'exposer mes conceptions sur le sujet, je voudrais préciser que je me situe du côté de ceux qui considèrent les organisations comme étant des agents moraux et qui peuvent ainsi être confrontées avec des questions éthiques (Messner, 2009 ; Shearer, 2002). Cette position vient à l'encontre de la position de Friedman (1970) par exemple, qui dans un article séminal affirmait : « *The social responsibility of business is to increase its profits* » (la responsabilité sociale des entreprises est d'augmenter leur profit). Ainsi, il rejette totalement la responsabilité sociale des entreprises en disant que seulement les personnes peuvent avoir des responsabilités et que c'est le rôle de l'Etat et non des entreprises de servir l'intérêt social. La position de Friedman a été considérée comme radicale (Klonosky, 1991). Cependant, à mon avis, cette affirmation doit être jugée dans le contexte de son époque, celui de la Guerre froide, des Etats totalitaires et des politiques interventionnistes. Ainsi, à cette époque là, l'acteur principal et celui qui avait le plus de pouvoir en économie était l'Etat. Friedman voyait la responsabilité sociale comme encore un outil qui dans les mains de l'Etat pouvait potentiellement devenir un moyen de contrôle des organisations.

De nos jours, les positions de force se sont inversées et ce sont les organisations qui ont souvent plus de pouvoir que les états, avec leurs activités s'étendant en dehors des frontières nationales. En conséquence, leurs actions ont parfois plus d'influence sur les vies des personnes que celles de l'Etat. Il est donc normal d'exiger de la part des organisations un comportement qui va au delà du simple respect des lois pour demander qu'elles aient un comportement éthique. Par ailleurs, un comportement moral de l'entreprise semble aussi avoir des conséquences économiques positives. Par exemple, au regard des politiques concernant l'égalité d'accès hommes-femmes aux postes de responsabilité, différentes recherches conduites en Europe et aux États-Unis

(Catalyst, 2007 ; Mc Kinsey, 2007 ; Ferrary, 2009) ont mis en évidence les meilleures performances des entreprises ayant un fort taux d'encadrement féminin.

Sparks (2003) affirme que les « compagnies sont de plus en plus jugées non seulement en fonction de leurs produits ou des bénéfices qu'elles réalisent, mais aussi en fonction de comment ces bénéfices ont été réalisés ». Ceci ne signifie pas une prévalence des intérêts sociaux au détriment des intérêts de l'organisation ou de ses investisseurs, mais la réalisation d'un équilibre entre les deux.

D'ailleurs il n'y a rien de contestable à ce que les cabinets exigent l'excellence et l'investissement temporel du personnel afin de maximiser leurs profits. Ce qui est discutable c'est que pour ce faire ils ont recours à la rhétorique contradictoire de l'épanouissement personnel tout en soumettant leur personnel à des « processus d'évaluation et de sanction toujours plus sophistiqués et éprouvants » (Marzano, 2008, p. 93).

Il est compréhensible que les cabinets préfèrent que leurs salariés se dédient plus à leurs vies professionnelles qu'à leurs vies personnelles. La question qui doit être posée est pourquoi c'est leur vision du monde qui est dominante jusqu'au point de ne pas pouvoir imaginer un mode de fonctionnement alternatif ?

Les cabinets ont fait beaucoup de progrès ces dernières décennies concernant les politiques de diversité de genre et de promotion des femmes par des programmes de mentorat. Ils sont devenus des places moins discriminatoires et plus égalitaires dans beaucoup d'aspects, mais comme une associée d'un *Big 4* l'observait, il reste encore beaucoup à faire par exemple en ce qui concerne la réintégration des femmes après les congés de maternité. Par rapport à leurs consoeurs anglo-saxonnes, les mesures favorisant la famille prises par les cabinets français sont encore récentes et moins proactives. Ce comportement peut être expliqué en partie par le fait qu'en France la famille et la maternité sont encore perçues comme restant à la charge de l'Etat (Dambrin & Lambert, 2008). Il est peut-être temps que ces cabinets s'impliquent plus dans le développement et la gestion de leurs ressources humaines. Ainsi, le besoin des cabinets de faire du chiffre d'affaires doit être concilié avec le besoin de garder leurs salariés, de leur permettre de se développer et d'atteindre un équilibre entre leurs vies familiales et professionnelles. Car les organisations mettent leur empreinte sur le fonctionnement des familles et sur la reproduction, sur le temps libre et sur les autres aspects privés de la vie, donc elles ont une dette morale envers la société. D'après moi cette dette inclue aussi celle de financer la démographie de la nation. Car ce sont ces

nouvelles générations qui leur permettront de continuer à exister en constituant leur réservoir de main d'oeuvre et de clients.

Rétrospectivement, on comprend que la conscientisation du fait que les femmes constituent une ressource importante pour les cabinets a contribué positivement aux avancées en matière de gestion des ressources humaines. Par ailleurs, comme je l'ai montré, les femmes elles mêmes ayant obtenu des positions de responsabilité dans les cabinets grâce à leur expertise ont pu négocier des conditions plus favorables pour une vie de famille.

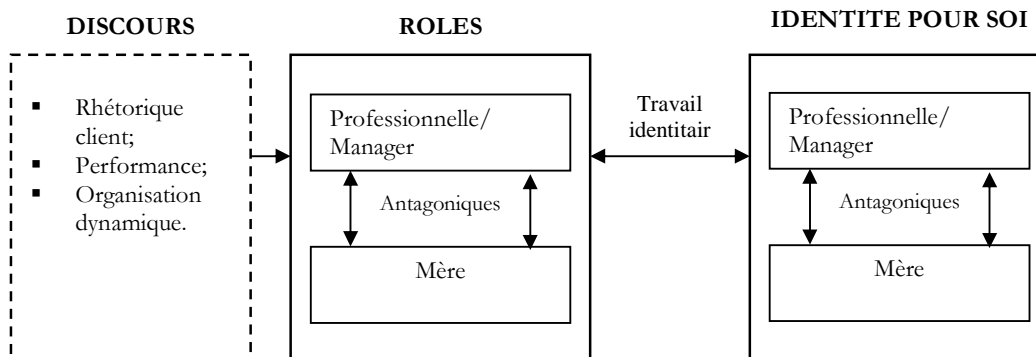
D'ailleurs, c'est ma croyance intime que ces progrès continueront à se poursuivre car les *Big 4*, mais aussi d'autres cabinets plus petits se sont engagés à construire une image d'elles mêmes qui, à terme, les contraindra à faire des changements dans leur mode de fonctionnement afin de rapprocher l'image de la réalité vécue dans les organisations.



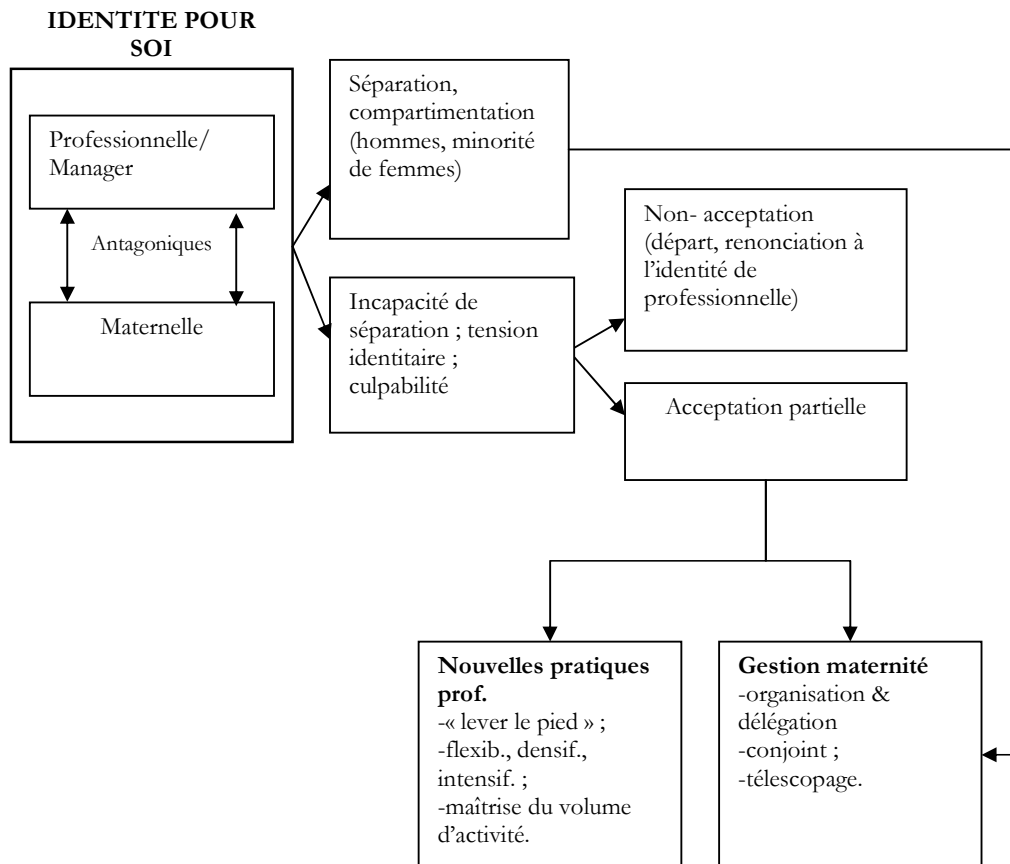


## Synthèse et conclusion de la seconde partie

Cette deuxième partie avait vocation à analyser le processus de construction de l'identité des femmes professionnelles comptables. Par la mobilisation de nouveaux angles d'approche théoriques, j'ai également cherché à répondre à des interrogations relatives à des éléments particuliers de ce processus. Ce processus a été étudié tout d'abord par la prise en compte de la pré-socialisation et ensuite par une analyse détaillée des pratiques et processus de socialisation organisationnels qui contribuent pour partie à la construction de l'identité professionnelle (Chapitre IV). Cette analyse a été complétée par une analyse de l'interaction entre l'identité professionnelle et l'identité de mère en montrant qu'elles sont socialement construites comme antagoniques. Ces tensions déterminent les femmes à adopter des stratégies de conciliation de ces deux identités. Ces stratégies sont de deux types. Premièrement il peut y avoir une séparation des deux identités, résultant d'une sorte de compartimentation spécifique pour une majorité d'hommes et pour une minorité de femmes. Deuxièmement, il peut y avoir une incapacité de séparer les deux ce qui produit généralement de la culpabilité et qui peut être solutionnée soit par le départ comme renonciation au rôle de professionnelle, soit par une acceptation partielle supposant l'adoption de nouvelles pratiques professionnelles (Chapitre V).



**Figure 3.** Interactions entre l'identité de professionnelle/manager et l'identité maternelle



**Figure 4.** Le travail identitaire de conciliation des identités antagoniques

Le dernier chapitre représente un approfondissement de la réflexion sur la construction de l'identité en proposant une approche puisant dans Butler qui pose la question de l'identité dans une perspective éthique. Elle prend en compte la responsabilité qu'on a envers les autres, responsabilité qui naît justement par le fait que le soi est une création non seulement personnelle, mais aussi sociale (Chapitre VI)

## **Conclusion générale, limites, perspectives**

L'intérêt principal de cette recherche réside dans l'analyse, en tant que telle, de la construction de l'identité des femmes professionnelles comptables, qui s'inscrit dans une démarche interprétative, mise en oeuvre de manière qualitative. Les recherches antérieures étudient des aspects de la socialisation professionnelle qui modèle l'individu pour le transformer en professionnel archétypal. Mais très peu utilisent ou développent une théorie de l'identité et prennent en compte la question du genre. C'est justement ce manque que la présente recherche se propose d'adresser.

L'objectif était de dresser un portrait nuancé des pratiques des cabinets, en essayant de comprendre et de faire émerger les problématiques auxquelles les femmes experts-comptables se trouvent confrontées. Par ailleurs, je me suis intéressée à la manière dont les professionnelles mères négocient le rapport entre leur identité professionnelle et leur identité de mère. Cette recherche a ainsi essayé d'enrichir les débats d'ordre théorique et empirique, en proposant une vision plus dynamique, en termes de trajectoire des parcours professionnels des experts-comptables. Cette approche a ainsi permis d'étudier les trajectoires individuelles des femmes non seulement dans les *Big 4*, mais aussi en dehors de ceux-ci pour prendre en compte leur passage par différents types de cabinets.

### **Résumé de l'argument**

La première partie de ce travail doctoral a été consacrée au positionnement de cette recherche vis-à-vis des recherches antérieures ainsi qu'à la construction d'une grille d'analyse permettant la lecture du terrain.

La revue de littérature présentée dans le premier chapitre a eu pour vocation première de dégager les grandes directions de la recherche sur les relations de genre dans les sciences de gestion et surtout en comptabilité. Ces recherches abordent des sujets comme la rareté des femmes managers dans les cabinets, l'influence des stéréotypes sexués sur la carrière des femmes, l'histoire de l'accès des femmes aux professions et de leur marginalisation etc. La présentation de la revue de la littérature conduit à opérer une partition fondée sur une analyse du phénomène de la rareté des femmes en position

élevée sur trois niveaux : individuel, organisationnel et social. Cette revue de littérature montre ainsi comment des facteurs de tous ces niveaux d'analyse contribuent à expliquer la position des femmes ainsi que leurs difficultés d'avancement dans la profession. Elle conduit également à soulever la nécessité d'une approche plus intégrative des trajectoires des femmes qui dépasserait cette vision fragmentée en l'englobant ; c'est le concept d'identité qui me permet de réaliser cela.

Le deuxième chapitre présente brièvement l'histoire de la profession comptable libérale française. Il m'a permis d'explorer la construction et l'organisation du marché comptable libéral et de faire un état des lieux de la féminisation de la profession sur la base d'une analyse de données statistiques et d'une comparaison avec la profession comptable anglo-saxonne, tout en soulignant les enjeux de ce processus pour la profession. J'ai montré dans un premier temps que le paysage comptable français était très éclaté et divers et que la place que les cabinets anglo-saxons y occupent dernièrement méritait qu'on s'intéresse à eux. Ainsi, les professionnelles sont placées dans un environnement qui grâce à la lisibilité de sa hiérarchie et de ses pratiques permet l'étude approfondie de leurs trajectoires. Par ailleurs, l'analyse des difficultés des femmes concernant l'accès et l'avancement au sein de la profession montre qu'il est insuffisant de juger le phénomène de la rareté des femmes par le seul prisme du plafond de verre.

Un troisième chapitre a présenté la méthodologie utilisée pour cette recherche, ainsi que le cadre théorique utilisé pour interpréter le terrain. La méthodologie apporte comme principale contribution un mélange de subjectivité et de réflexivité qui a comme objectif de donner à voir la multiplicité d'interprétations possible tout en rendant transparent le processus de recherche. Le cadre théorique fonctionne en étroite liaison avec les interprétations émergées du terrain. Un soin particulier a été attaché à l'interprétation afin de ne pas forcer les données dans des cadres prédéfinis.

La deuxième partie de cette recherche, composée de deux chapitres, présentait le travail empirique et son analyse à travers les concepts mobilisés. Ainsi, le chapitre IV portait sur l'expérience professionnelle des femmes à travers l'analyse des pratiques et des processus organisationnels. Le fil conducteur de la thèse consistait à montrer que les femmes construisent activement leur identité professionnelle tout en essayant de minimiser l'impact de la maternité sur la carrière, ainsi qu'en introduisant de nouvelles pratiques professionnelles ou en choisissant des voies alternatives au modèle '*up or out*'.

Un deuxième chapitre rendait compte de la construction de l'identité des femmes experts-comptables par une discussion plus approfondie des résultats de la recherche.

Tout d'abord, en puisant dans Butler (2005), je mettais en évidence l'existence d'une opacité du soi, un fragment du soi qui ne peut pas se raconter car il ne peut pas se connaître lui-même. Cette limite dans la connaissance du soi vient du fait qu'il y a une histoire pré-réflexive du *self* à laquelle nous n'avons pas accès. La construction du soi est toujours « interrompue » par les relations avec les autres qui sont pourtant partie intégrante de la construction identitaire, et toujours encadrée dans des structures sociales préexistantes (Simmons, 2006). L'analyse dans cette partie s'est concentrée d'un côté sur l'inconscient et sur la conscience non discursive et de l'autre sur le processus d'inscription de normes sociales sur le corps suite au processus de socialisation. Tous ces processus échappent au contrôle réflexif et en conséquence ne peuvent pas être exprimés discursivement, mais ils ont pourtant une influence importante sur la construction identitaire.

Deuxièmement, j'ai mis en évidence l'existence d'une exposition du soi. Cette exposition s'explique par la naissance du soi dans l'interaction avec les autres. Selon Butler (2005) c'est justement cette interconnexion qui explique le fait que le soi est exposé à toujours rendre compte aux autres de ses actions.

Et finalement, la construction identitaire est médiée car tout récit de soi-même et en conséquence toute construction de soi-même se fait pas l'intermédiaire d'une norme sociale que nous n'avons pas construite, mais qui met son empreinte indélébile sur le processus de construction identitaire.

La présente conclusion résume les contributions de la thèse à la connaissance scientifique. A cette fin, elle est divisée en trois sections. La première section présente les contributions pragmatiques de la thèse qui consistent dans une meilleure connaissance des trajectoires des femmes experts-comptables ainsi que des mécanismes organisationnels déterminant leur rareté dans les positions élevées. La deuxième section présente les contributions théoriques de la recherche. La contribution principale est d'avoir utilisé et développé une théorie de l'identité professionnelle qui prend en compte l'impact de la maternité. La troisième section présente les contributions méthodologiques de la thèse. En premier lieu, il s'agit de la construction d'une méthodologie qui intègre la subjectivité et la réflexivité sur soi, ses outils et ses données comme éléments clés. Ainsi, elle offre une contribution à la condition du chercheur femme.

### **Contributions pragmatiques**

Comme contributions pragmatiques de la présente recherche, on pourrait noter, tout d'abord, une meilleure connaissance des difficultés rencontrées par les femmes pour accéder et avancer dans la profession comptable libérale. Ces difficultés sont spécifiques en partie à la profession comptable française et en partie aux modes de fonctionnement des cabinets comptables.

Par rapports aux spécificités de la profession comptable française, les éclairages apportés tiennent aux particularités du cursus, ainsi qu'aux particularités de la pratique du métier par rapport à d'autres professions libérales. Par ailleurs, la profession comptable française à la différence de celle anglaise semble valoriser le statut d'indépendant au détriment du statut de salarié et exclut de ses membres les experts-comptables salariés en entreprise. La recherche essaie de faire dans ce sens une contribution à l'évolution de la profession comptable et surtout d'apporter des éléments de réponse à la question lancée par Florence Savès : « comment mieux adapter la profession aux femmes ? ». Ainsi, une partie des résultats de cette recherche ont été communiqués à des membres de la profession comptable et les bases d'une collaboration avec la Commission femme de l'Ordre ont été posées.

Par ailleurs, cette thèse contribue à la connaissance des mécanismes et pratiques sexuées dans les *Big 4* tout en mettant en évidence certaines différences entre la culture organisationnelle des *Big* en France et dans les pays anglo-saxonnes. Ces résultats peuvent intéresser les départements des ressources humaines de ces cabinets. D'ailleurs, des personnes du département de ressources humaines d'un des *Big* ont manifesté leur intérêt au sujet des résultats de mon travail et à collaborer ultérieurement sur un projet sur les politiques de diversité.

### **Contributions théoriques**

La littérature sur le genre dans les métiers de la comptabilité laisse comprendre le fait que l'étude de la rareté des femmes dans des positions de responsabilité en cabinets s'est fait plutôt d'une perspective structurelle et sociale qui intègre peu les choix et les préférences des acteurs. D'ailleurs, le peu d'études qui adoptent cette perspective

individuelle sont plutôt des études quantitatives qui concluent à une non-existence du plafond de verre dans les organisations et expliquent les départs des femmes uniquement comme des conséquences de leurs choix de style de vie (voir par exemple Bernardi, 1998). Par ailleurs, une bonne partie des études acceptant l'existence du plafond de verre adoptent une vision assez statique du phénomène de rareté des femmes dans les positions élevées.

La recherche présente introduit et développe le concept d'identité jusqu'alors très peu utilisé dans la littérature comptable afin de proposer une vision plus intégrative, en termes de construction graduelle de la rareté. L'introduction du concept d'identité demande une prise de position par rapport aux deux concepts fondamentaux : l'agence et les structures. Les théorisations de Giddens m'aident à trouver une voie de milieu entre ces deux positions extrêmes. Par ailleurs, l'analyse de l'identité comme trajectoire réflexivement construite qui intègre aussi bien les choix de style de vie que le fait que les agents ont une compétence limitée, m'ont conduite à mettre en évidence deux types de trajectoires organisationnelles. D'un côté, j'ai mis en évidence l'existence d'un *chemin organisationnel 'approuvé'* pour atteindre l'association, caractérisé par une évolution linéaire et constante ; de l'autre côté, j'ai identifié des *trajectoires alternatives* (qui sont surtout caractéristiques des trajectoires des mères professionnelles) : le temps partiel, la spécialisation étroite, les fonctions support et les sorties précoces de la voie vers l'association.

Par cette optique sur la question j'ai pu montrer que les carrières de femmes commencent à dévier depuis le début de leur vie professionnelle et que les choix antérieurs restreignent la diversité des choix disponibles ultérieurement. Ce constat m'a conduite à critiquer l'image statique et décevante sur le phénomène de rareté des femmes dans les hautes positions offerte par l'utilisation de la métaphore du plafond de verre. En complément de cette critique, je proposais la métaphore du labyrinthe comme plus suggestive et offrant une traduction plus fidèle des trajectoires sinueuses des professionnelles dans les cabinets.

Au cours de la recherche, la maternité, qui n'était pas du tout un élément principal de la recherche, a émergé comme un élément clé de différence entre la trajectoire professionnelle d'un homme et celle d'une femme. Ainsi, j'ai mis en évidence l'existence de deux identités saillantes de professionnelle et de mère. Ces identités se déterminent et s'influencent réciproquement, leur évolution est parallèle et nourrit une même construction identitaire.



Dans le monde d'aujourd'hui les femmes se définissent de plus en plus en relation avec leur identité professionnelle (Ferrand, 2004, p. 13), ce qui veut dire qu'être mère ne suffit pas pour qu'une femme se sente accomplie. Il est ressorti clairement des entretiens que les professionnelles mères veulent se construire en même temps comme de bonnes mères et de bonnes professionnelles. En mettant en évidence des éléments discursifs disponibles dans les organisations, j'ai montré que les rôles de mère et de manager/professionnelle sont construits comme étant contradictoires, ce qui fait que les femmes professionnelles expérimentent des contradictions, voire des tensions identitaires. Mais comme les individus tendent plutôt vers une unification de leurs identités, j'ai pu mettre en exergue plusieurs modalités de construction identitaire que j'ai observées chez les femmes professionnelles comptables. Une première modalité consiste à concilier les deux identités en les séparant. Ceci semble avoir pour résultat une identité plus équilibrée avec moins de tensions identitaires. C'est une manière considérée comme assez masculine, de compartimenter les deux sphères : « quand je suis au boulot, je suis au boulot ; quand je suis à la maison, je m'occupe de mes enfants ». La sphère professionnelle semble être aujourd'hui, plus que la sphère familiale, le lieu d'une négociation plus démocratique des relations entre les sexes. En raison de leur expertise, les professionnelles réussissent à pénétrer de plus en plus les hauts cercles du pouvoir dans les cabinets. Ceci n'est pas cependant sans sacrifices pour ces femmes car celles qui réussissent à gravir les plus hauts échelons le font en dépit de leur maternité et de leur vie de famille et souvent en ayant la sensation de les sacrifier. Une deuxième modalité de construction identitaire identifiée est l'impossibilité de les séparer. La conséquence est un impact fort de l'une sur l'autre, engendrant des tensions identitaires.

Les femmes mettent en place des stratégies pour concilier la vie professionnelle et familiale et apaiser les tensions identitaires. J'ai identifié deux types de stratégies :

- stratégies de gestion familiale pour minimiser son impact sur la carrière (télescopage des calendriers reproductifs, organisation et délégation des tâches familiales, partenariat avec le conjoint) et
- stratégies de gestion professionnelle (« lever le pied », flexibilité, densification et intensification du travail, maîtrise du volume d'activité).

Ces stratégies montrent que les femmes professionnelles comptables ont imposé des pratiques/stratégies pour s'adapter à la culture organisationnelle, mais les pratiques sont adaptatives et ne visent pas pour la plupart à changer la culture des cabinets. Pourtant,

des changements se font ressentir dans les politiques des cabinets, changements qui ne semblent pas toucher pour l'instant aux fondements de leur mode d'organisation. Ces changements s'inscrivent dans un changement plus ample, social, centré sur la valorisation des pratiques *family friendly* dans les organisations. Par ailleurs, le manque de main d'œuvre qualifiée sur le marché comptable conduit les cabinets à faire des efforts pour retenir les femmes qualifiées, ce qui contribuerait à l'accélération de l'intégration des femmes et à l'abandon progressif des préjugés.

## **Retour sur des questionnements méthodologiques : le voyage sans fin**

Une place importante a été dédiée à la méthodologie dans la présente recherche. Comme montré antérieurement, la méthodologie de la recherche regardée en tant que méthodes d'obtention de la connaissance mais aussi comme vision du monde a été attentivement implémentée afin d'assurer une retranscription la plus fidèle possible du terrain et ainsi conférer une validité à la recherche. Cette méthodologie intègre ma subjectivité et une autoréflexivité comme éléments-clés. Entre ces deux éléments il y a synergie et interdépendance, ce qui m'a conduite à affirmer qu'il n'y a pas de subjectivité sans réflexivité et surtout qu'il n'y a pas de réflexivité sans la prise en compte de la subjectivité.

Deux étapes de la recherche qui se recoupent peuvent ainsi être décelées. Une première étape a été marquée par une maturation du chercheur au contact du terrain et par la recherche de méthodes pouvant capter et permettre une retranscription de ce terrain. Cette première étape a été caractérisée par le besoin de suivre des modèles, de me laisser guider. Une deuxième étape a été plus caractérisée par le désir de construire mes propres outils de recherche.

Une contribution méthodologique de cette thèse a été de rendre transparent tout le parcours de la recherche à travers une réflexion sur le soi du chercheur, ses outils et ses données. Elle offre ainsi une contribution à la condition du chercheur, je dirais même du chercheur femme. Quatre ans d'effort intellectuel orienté principalement vers la compréhension des parcours de femmes professionnelles comptables laissent inévitablement des traces sur le chercheur. D'ailleurs, le chercheur n'est plus le

même qu'au début de la recherche. En relisant les entrées de mon journal de recherche d'il y a quatre ans je me rends compte que j'étais plutôt animée par un désir de dénicher les discriminations envers les femmes et de les exposer. J'avais une vision de la réalité relativement manichéenne, simpliste et fortement influencée par une réaction de révolte presque viscérale contre un ordre que je n'avais pas créé et dans lequel je me voyais reléguée en citoyen de second plan. Pendant cette recherche, j'ai commencé à avoir un autre regard sur cette question, plus réflexif, moins émotif et en quelque sorte plus mature. Est-ce que j'ai eu de ce fait des réponses à toutes les questions que j'avais au début de mon voyage ? Surtout pas. Mais j'ai appris peut-être à poser de meilleures questions et à avoir une sensibilité plus « juste » concernant la question de genre.

Ma principale difficulté a été de transcrire d'un côté tout ce processus d'évolution intérieure qui a eu lieu en parallèle avec les différentes étapes de la recherche et de l'autre côté toute la richesse des rencontres humaines faites sur le terrain. Mes mots ont été parfois pauvres et la qualité de l'écriture est par ailleurs inégale, mais cette inégalité montre l'approfondissement de ma pensée et l'amélioration de mon expression écrite en français. J'ai souhaité faire transparaître tout ce processus intérieur, tout ce travail avec le matériel empirique et l'interaction entre ces deux. Il m'a semblé par ailleurs important de donner à voir les méandres de ma pensée ainsi que l'existence de plusieurs modalités d'interprétation des narrations. Par exemple, dans une première étape j'ai travaillé sur des éléments des histoires de vie pour ensuite adopter une approche plus holistique et replacer mon analyse dans le contexte d'une vie. Pour moi, proposer plusieurs modalités d'interprétation des données relève d'une démarche réflexive qui comprend qu'enrichir l'interprétation c'est accommoder plusieurs interprétations.

En résumé, cette thèse suggère qu'entre recherche et chercheur il y a des influences réciproques qui ne peuvent pas être négligées sans affecter la validité de la recherche.

### **Limites**

Cette recherche présente quelques limites d'ordre méthodologique.

Tout d'abord, je pourrais mentionner le fait que ne pouvant faire que quarante entretiens dans le temps imparti par la thèse en raison de la difficulté à trouver des personnes susceptibles d'être interviewées, je n'ai pas pu analyser très en détail tous les

aspects que j'aurais voulu analyser. Par exemple, j'aurais voulu analyser plus en détail les processus et les pratiques de socialisation auxquels sont soumises les recrues en cabinets.

Une seconde limite peut être adressée au regard de l'objet d'étude. La richesse des entretiens réalisés rend parfois d'autant plus difficile la sélection à opérer dans les différents thèmes émergents. Ainsi, des thèmes qui sont ressortis des entretiens, comme par exemple la dimension ethnique de la question ou des aspects plus approfondis liés à la spécificité de la socialisation dans des *Big 4* en France, n'ont pas reçu l'attention méritée. Ils constitueront sans doute des pistes ultérieures de recherche.

### **Perspectives**

On m'a souvent dit qu'une thèse n'est qu'un permis pour conduire la recherche et qu'en tant que telle ce n'est pas un travail complet, fini, clos, mais une matrice qui doit nourrir les recherches futures du jeune chercheur. Je suis totalement d'accord avec cette affirmation. Pour moi la thèse est l'aboutissement d'un processus d'accumulation quantitative et qualitative et le début d'un chemin que je ne parcourrai plus individuellement, mais avec d'autres chercheurs intéressés par ce sujet qui me passionne tant : *gender studies* et organisations.

Une première direction de développement de la thèse sera de réaliser plus d'entretiens qui cibleraient des différents aspects comme : la maternité, les politiques de diversité des cabinets et leurs impacts sur la vie des femmes.

Deuxièmement, je serais intéressée par des comparaisons internationales sur le phénomène de féminisation des professions comptables, un domaine actuellement très peu développé. J'ai déjà ouvert des pistes pour commencer cette recherche en Roumanie, mon pays d'origine où la profession comptable est très féminisée, ce qui fait de la comparaison avec la France un sujet très prometteur.



## Références bibliographiques

- Abbott, A. (1988), *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*, University of Chicago Press.
- Abraham, Y. M. (2007), Du souci scolaire au sérieux managérial, ou comment devenir un HEC, *Revue française de sociologie*, no. 48-1, janvier-mars.
- Acker, J. (1990), Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations, *Gender and Society*, vol. 4, pp. 139–158.
- Acker, J. (1992), Gendering Organizational Theory, p. 248-260 in Mills, A. J., Tancred, P. (1992), *Gendering Organizational Analysis*, SAGE Publications.
- Acker, J. (2009), From glass ceiling to inequality regimes, *Sociologie du travail* (Paris), doi: 10.1016/j.soctra.2009.03.004.
- Adeios Consulting et le Comité National du Stage du CSOEC (2005), Critères d'intégration des jeunes dans le monde du travail, *L'Expert-Comptable de Demain*, no. 86, octobre/novembre/décembre, pp. 9-11.
- AE INTEC (2007), Les salaires dans la profession comptable, juin, disponible en ligne à : [www.ae-intec.fr](http://www.ae-intec.fr).
- Ahrens, T., & Chapman, C. (2006), Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory, *Accounting, Organizations and Society*, 31, pp. 819–841.
- Alix P. (2003), La preuve de l'inégalité de traitement entre les hommes et les femmes au sein de l'entreprise, *Jurisprudence Sociale Lamy (Revue)*, no. 125, pp. 4.
- Altheide, D.L., & Johnson, J.M. (1994), Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research, in N.K. Denzin, & Y.S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage publications, pp. 485-499.
- Alvesson, M. & Billing, D. Y. (1997), *Understanding Gender and Organizations*, SAGE Publications, pp. 248.
- Alvesson, M., Ashcraft, K. L. & Thomas, R. (2008), Identity Matters: Reflections on the Construction of Identity Scholarship in Organization Studies, *Organization*, vol. 15, no. 5, pp. 5-28.
- Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2000), *Reflexive methodology. New vistas for Qualitative research*, Sage Publications, pp. 319.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002), Identity Regulation as Organizational Control : Producing the Appropriate Individual, *Journal of Management Studies*, vol. 39, no. 5, pp. 619-644.
- Anderson-Gough, F. (2004), Using Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software : Respecting Voices within Data Management and Analysis (Chapter 22), pp. 373-390 en Humphrey, C. & Lee, B (editors), *The Real Life Guide to Accounting Research : A Behind-the-Scenes View of Using Qualitative Research Methods*, Elsevier ltd.
- Anderson-Gough, F., Grey C. & Robson, K. (2000), In the Name of the Client: The Service Ethic in Two Professional Service Firms, *Human Relations*, vol. 53, no. 9, pp. 1151 - 1174.
- Anderson-Gough, F., Grey C. & Robson, K. (2001), Tests of Time: Organisational Time Reckoning and the Making of Accountants in Two Multi-national Accounting Firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 26, no. 2, pp. 99 -122.
- Anderson-Gough, F., Grey C. & Robson, K. (2002), Accounting Professionals and the Accounting Profession : Linking Conduct and Context, *Accounting and Business Research*, vol. 32, no. 1, pp. 41 - 56.

- Anderson-Gough, F., Grey C. & Robson, K. (2005), Helping Them to Forget. The organizational embedding of gender relations in public audit firms, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, no. 5, pp. 469-490.
- Anderson-Gough, F., Grey C. & Robson, K. (2006), Professionals, Networking and the Networked Professional, *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 24, pp. 231-256.
- APEC (2010), Les écarts de salaires entre hommes et femmes cadres : une approche par âge, février, pp. 1-11, disponible en ligne à : [http://cadres.apec.fr/core/site/delia/ApecDefaultArticle.jsp?delia=currentArticle\\_ART\\_61199|currentTopic\\_TOP\\_3255|motherTopic\\_TOP\\_129|currentFolder\\_FOL\\_4170](http://cadres.apec.fr/core/site/delia/ApecDefaultArticle.jsp?delia=currentArticle_ART_61199|currentTopic_TOP_3255|motherTopic_TOP_129|currentFolder_FOL_4170).
- Audusseau-Besson C. (2000), Femmes et comptabilité, *Encyclopédie de la comptabilité, du contrôle de gestion et de l'audit* (sous la direction de B. Colasse), Economica, pp. 687-700.
- Bailey, L. (1999), Refracted Selves? A Study of Changes in Self-Identity in the Transition to Motherhood, *Sociology* 33, pp. 335 - 352.
- Bailey, L. (2001), Gender Shows: First-time Mothers and Embodied Selves, *Gender & Society* 15, pp. 110 - 129.
- Baker, C. R. & Bettner, M. S. (1997), Interpretive and Critical Research in Accounting : A Commentary on its Absence from Mainstream Accounting Research, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 8, pp. 293 – 310.
- Barker, P. C. & Monks, K. (1998), Irish Women Accountants and Career Progression: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, no. 8, pp. 813-823.
- Barrère-Maurisson, M.-A. (2006), Les femmes françaises créent l'exception, MATISSE–Groupe Division Familiale du Travail, available at : <http://matisse.univ-paris1.fr/gdft>
- Barrère-Maurisson, M.A., Buffier Morel, M. & Rivier, S. (2001), “Partage des temps et des tâches dans les ménages”, *La Documentation Française*, Paris, coll. Cahier travail et emploi.
- Bartki, L. S. (2003), Foucault, Femininity, and the Modernization of Patriarchal Power, pp. 25-45, en Weitz, R., *The Politics of Women's Bodies. Sexuality, Appearances & Behaviour*.
- Baudelot, C., Establet, R. (2007), *Quoi de neuf chez les filles*, Nathan, pp. 141.
- Beauvoir de, S. (1949/1968), *Le deuxième sexe*, tome II, éditions Gallimard, pp. 504.
- Beck, U. (1986/1992), *Risk Society: Towards A New Modernity*, London, Sage.
- Beck, U. (1986/2001), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Flammarion, pp. 516.
- Belghiti-Mahut, S. & Landrieux-Kartochian, S. (2008), *Le plafond de verre, encore et toujours*, pp. 105 – 124, en Cornet, A., Laufer, J. & Belghiti-Mahut, S. (coordonnatrices)(2008), « GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes », Editions Vuibert.
- Belghiti-Mahut, S. (2004), Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, *Revue française de gestion*, vol. 4, no. 151, pp. 145-160.
- Bender, A.-F. & Pigeyre, F. (2008), *Carrières des femmes entre opportunités, contraintes et choix*, p. 85-104, en Cornet, A., Laufer, J. & Belghiti-Mahut, S. (coordonnatrices)(2008), « GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes », Editions Vuibert.
- Berger, P. L. & Luckman, T. (1967), *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, pp. 219.
- Bernardi, R. A. (1998), The implications of lifestyle preference on a public accounting career: an exploratory study, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, pp. 335-351.
- Bertaux, D. (2006), *Le récit de vie*, 2<sup>e</sup> édition, Armand Collin, pp. 127.

- Bloss, T. & Frickey, A. (2001), *La femme dans la société française*, Presses Universitaires de France, 3<sup>e</sup> édition, pp. 127.
- Blumenthal, D. (1999), Representing the Divided Self, *Qualitative Inquiry* 5, pp. 377 - 392.
- Bocqueraz, C. (2001), The Development of Professional Associations: The Experience of French Accountants from the 1880s to the 1940s, *Accounting, Business & Financial History*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-27.
- Bocqueraz, C. (2000), The professionalisation project of French accountancy practitioners before the Second World War, Thèse de doctorat université de Nantes.
- Bouffartique, P. (2005), Division sexuée du travail professionnel et domestique. Quelques remarques pour une perspective temporelle, *Coloquio "Tiempos, Actividades, Sujetos. Una mirada desde la perspectiva de género"*, Universidad Complutense de Madrid, Escuela de Relaciones Laborales, Madrid, 18.02.2005.
- Bourdieu, P. (1972), *Esquisse d'une théorie de la pratique*.
- Bourdieu, P. (1979), La distinction. Critique sociale du jugement, Les Editions de Minuit, pp. 670.
- Bourdieu, P. (1980), Le capital social, *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, janvier, pp. 2-3.
- Bourdieu, P. (1989), *La noblesse d'État. Grandes écoles et esprit de corps*, Paris : Minuit.
- Bourdieu, P. (1994), *Raisons Pratiques. Sur la théorie de l'action*, Editions du Seuil, pp. 252.
- Bourdieu, P. (1998), *La domination masculine*, Editions du Seuil, pp. 177.
- Brouillet (2004), Une dirigeante de société gagne un tiers de moins que son homologue masculin. Les salaires des dirigeantes de société en 2001, *Insee Première*, 951, mars.
- Browne, M. (2005), Flexitime to the Nth degree, *Journal of Accountancy*, Vol. 200, No. 3.
- Bryant, C. G. A. & Jary, D., editors (1991), *Giddens' theory of structuration : a critical appreciation*, Routledge, London.
- Budgeon, S. (2001), Emergent Feminist (?) Identities: Young Women and the Practice of Micropolitics, *The European Journal of Women's Studies*, vol. 8, pp. 7 - 28.
- Burrell, G. (1988) "Modernism, postmodernism and organizational analysis: An introduction", *Organization Studies*, vol. 9, pp. 221-235.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann, pp. 1-37
- Buscatto, M. & Marry, C. (2009), « Le plafond de verre dans tous ses éclats ». La féminisation des professions supérieures au xx<sup>e</sup> siècle“, *Sociologie du travail*, No. 51, pp. 170–182.
- Butler, J. (2006), *Défaire le genre*, Editions Amsterdam, pp. 311.
- Butler, J. (2005), *Giving an Account of Oneself*, Fordham University Press, pp. 149.
- Butler, J. (2005), *Le récit de soi*, traduction française édition 2007, Presses Universitaires de France, pp. 141.
- Butler, J. (2004), *Faire et défaire le genre*, conférence disponible en ligne à : <http://www.univ-lille3.fr/set/cadr...>
- Butler, J. (1993), *Extracts from Gender as Performance: An Interview with Judith Butler*, Interview by Peter Osborne and Lynne Segal, London, available online at: <http://www.theory.org.uk/but-int1.htm>
- Butler, J. (1990/2006), *Gender Trouble : Feminism and the Subversion of Identity*, Routledge, pp. 236.
- Calas, M. & Smircich, L. (1996), Not ahead of her time: reflections on Mary Parker Follet as prophet of management, *Organization*, vol. 3, pp. 147 – 152.
- Capitalcom (2008), Les tendances majeures des Assemblées Générales de 2008, <http://www.capitalcom.fr/Documents/080617%20Newsletter.pdf>.



- Carnegie, G. D. & Napier, C. J. (2010), Traditional accountants and business professionals: Portraying the accounting profession after Enron, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, pp. 360–376.
- Carrera, N., Gutierrez, I. & Carmona, S. (2001), Gender, the state and the audit profession: evidence from Spain (1942-88), *European Accounting Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 803-15.
- Catalyst (2010), *Women in accounting*, disponible en ligne à : [http://www.catalyst.org/file/178/qt\\_women\\_in\\_accounting.pdf](http://www.catalyst.org/file/178/qt_women_in_accounting.pdf).
- Catalyst (2007), *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards*, disponible en ligne à : [www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards12](http://www.catalyst.org/publication/200/the-bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-on-boards12)
- Chambost, I. (2007), *Contribution à l'analyse de la formation du jugement des analystes financiers sell-side*, Thèse défendue au CNAM, pp. 365.
- Chambre, N. (2004), *Les femmes dans la profession d'expert-comptable. Etat de lieux, analyse, propositions*, Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable, pp. 145.
- Charmaz, K. (2001), Grounded Theory: Methodology and Theory Construction, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, pp. 6396-6399.
- Charmaz, K. (2006), *Constructing grounded theory : a practical guide through qualitative analysis*, SAGE Publications, pp. 208.
- Chastenet, B. (2005), L'accueil collectif et en crèches familiales des enfants de moins de 6 ans en 2004, Etudes et Résultats, Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Évaluation et des Statistiques (DREES), 446, December, disponible en ligne à : [www.sante.gouv.fr/drees/etuderesultat/er446/er446.pdf](http://www.sante.gouv.fr/drees/etuderesultat/er446/er446.pdf)
- Chevandier, C. (2005), Compte rendu de Delphine Gardey, *La dactylographe et l'expéditionnaire...*, 2001, *Le Mouvement Social*, n° 211 (avril-juin 2005), p. 121-124, et en ligne : <http://mouvement-social.univ-paris1.fr/document.php?id=756>.
- Chodorow, N. (1978), *The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and the Sociology of Gender*, University of California Press.
- Chodorow, N. (1989), *Feminism and Psychoanalytic Theory*, New Haven: Yale University Press, pp. 286.
- Chua, W. F. (1986), Radical developments in accounting thought, *The Accounting Review*, LXI (4), pp. 601–631.
- Ciancanelli, P. (1992), M[other]ing view on: “The construction of gender: some insights From Feminist Psychology”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 5, no. 3, pp. 133-136.
- Ciancanelli, P. (1998), Survey Research and the Limited Imagination, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 9, pp. 387-389.
- Ciancanelli, P., Gallhofer, S., Humphrey, C. & Kirkham, L. (1990), Gender and accountancy: some evidence from the UK, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 1 No. 2, pp. 117-44.
- Clandinin, J.D., & Connelly, M.F. (1994), Personal experience methods, in Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage publications, pp. 413-427.
- Clegg, S. R., Courpasson, D. & Phillips, N. (2006), *Power and Organizations*, Sage Publications, pp. 457.
- CNCC-OECCA (1993) – Histoire de la profession comptable, 46<sup>ème</sup> Congrès de l'Ordre des Experts Comptables. Le projet de la profession comptable libérale, Paris, Malesherbes.
- Coffey, A. (1994), 'Timing is everything' ; graduate accountants, time and organisational commitment, *Sociology*, vol. 28, no. 4, pp. 943-956.

- Colasse, B., sous la direction (2000), Encyclopédie de Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Ed. Economica.
- Colin, C., Djider, Z. & Ravel, C. (2005), "La parité à pas comptés", INSEE Première, Vol. 1006, mars.
- Collins, M., & Bloom, R. (1991), The Role of Oral History in Accounting, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 4, pp. 23 - 31.
- Collins, K. M. (1993), Stress and Departures from the Public Accounting Profession : A Study of Gender Differences, *Accounting Horizons*, vol. 7, no. 1, pp. 29-38.
- Conseil Economique et Social (2008), *Les femmes face au travail à temps partiel*, disponible en ligne : <http://www.conseil-economique-et-social.fr/rapport/doclon/08261005.pdf>.
- Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables (CSOEC) (2006), "Le rapport annuel du Conseil Supérieur", disponible online à : [http://www.experts-comptables.fr/csoec/communication/communication/archives/rapport\\_annuel\\_2006\\_du\\_conseil\\_superieur](http://www.experts-comptables.fr/csoec/communication/communication/archives/rapport_annuel_2006_du_conseil_superieur).
- CSOEC (2008), "Le rapport annuel du Conseil Supérieur", disponible online à : <http://www.experts-comptables.fr/csoec/Communication/Communication/Archives/Rapport-annuel-2008-du-Conseil-Superieur>.
- Cooper, C. (1992), The Non and Nom of Accounting for (M)other Nature, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.5, no. 3, pp. 16-51.
- Cooper, D. J. & Robson, K. (2006), Accounting, professions and regulation: Locating the sites of professionalization, *Accounting, Organizations and Society* 31, pp. 415-444.
- Cornet, A., Laufer, J. et Belghiti-Mahut, S. (coordonnatrices) (2008), *GRH et genre. Les défis de l'égalité hommes-femmes*, Editions Vuibert, p. 246.
- Covaleski, M. A. & Dirsmith, M. W. (1990), Dialectic tension, double reflexivity and the everyday accounting researcher: on using qualitative methods, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no. 6, pp. 543-573.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. & Samuel, S., (1998), The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 293-327.
- Crompton, R. & Lyonette, C. (2007), Reply to Hakim, *British Journal of Sociology*, vol. 58, no. 1, pp. 133-134.
- Crompton, R. & Harris, F. (1998), Explaining women's employment patterns: 'orientations to work' revisited, *The British Journal of Sociology*, vol. 49, no. 1, pp. 118 - 136.
- Crompton, R. & Le Feuvre, N. (1992), Gender and bureaucracy: women in finance in Britain and France, pp. 94-119, in M. Savage & A. Witz (Eds.), *Gender & Bureaucracy*, Oxford: Blackwell.
- Crompton, R. & Sanderson, K. (1990), "Gendered Jobs & Social Change », Unwin Hyman, London, pp. 203.
- Crompton, R. (1987), Gender and Accountancy: A Response to Tinker and Neimark, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, no. 1, pp. 103-110.
- Czarniawska B. (2006), *Narratives in Social Science Research*, Sage Publications, London, pp. 157.
- Czarniawska, B. (2008), Accounting and gender across times and places: an excursion into fiction, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 1, pp. 33-47.
- Dambrin, C. & Lambert, C. (2006), Le deuxième sexe dans la profession comptable, réflexions théoriques et méthodologiques, *Revue CCA*, tome 12, numéro spécial, octobre.

- Dambrin, C. & Lambert, C. (2008), Mothering or auditing? The case of two Big Four in France, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 21, N°4, pp. 474-506.
- Dambrin, C. & Lambert, C. (2009), Femmes et comptabilité, en *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit* (2<sup>ème</sup> édit.), B. Colasse (coord.), Economica, 2009.
- Dambrin, C. (2004), How does telework influence the manager-employee relationship?, *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 358-374.
- Daune-Richard, A.-M. & Marry, C. (1990), Autres histoires de transfuges ? Le cas de jeunes filles inscrites dans des formations masculines de BTS et de DUT industriels, *Formation-Emploi*, vol. 29, pp. 39-50.
- Davies, K. (1990), *Women, Time and the Weaving of the Strands of Everyday Life*, Avebury, pp. 256.
- Degos, J.-G. (2005), Les années sombres de l'Ordre national des experts-comptables : quelques textes oubliés, en « *L'entreprise, le chiffre et le droit* », éditeurs J.G. Degos et S. Trébucq, Bordeaux, pp. 173-196.
- Dejean, F. & Saboly, M. (2006), La profession comptable française : entre mimétisme et rivalité ?, *Cahiers de recherche du CRG-Toulouse*, no. 175, juillet.
- De Singly, F. (2003), Drôle de genre, p. 49-60, en Laufer, J., Marry, C. & Maruani, M. (éditeurs), (2003), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*.
- Dick, P. & Hyde, R. (2006), Consent as Resistance, Resistance as Consent: Re-Reading Part-Time Professionals' Acceptance of Their Marginal Positions, *Gender, Work and Organization*, vol. 13, no. 6, pp. 543-564.
- Dirsmith, M. W., Heian, J. B. & Covaleski, M. A. (1997), Structure and Agency in an Institutionalized Setting : The Application and Social Transformation of Control in the Big Six, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 1, pp. 1-27.
- Dirsmith, M., Fischer, M., & Samuel S. (2005), The socio-political constitution of expert systems and global knowledge expertise within Big 5(4) public accounting firms, *International Journal of Technology, Policy and Management*, 5(4), pp. 361-387.
- Dreyfus, H. L., & Rabinow, P. (1983), *Michael Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics*, second edition, Chicago: University of Chicago Press.
- Dubar, C. & Tripier, P. (1998), *Sociologie des professions*, Armand Colin, Paris, pp. 256.
- Dubar, C. (2002), *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*, 3e éd. rev., A. Colin, pp. 255.
- Dulk, L. den, Huiskes-Doorne, A. & Schippers, J. (1996), Work-family arrangements and gender inequality in Europe. *Women in Management Review*, 11, 5, pp. 25-35.
- Dumontier, F., Guillemot, D. & Méda, D. (2002), "Préface : L'évolution des temps sociaux au travers des enquêtes Emploi du temps", *Economie et Statistique*, No. 352-353, septembre, disponible à : <http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?id=33>.
- Eagley, A. H. & Carli, L. L. (2007), Leadership, *Harvard Business Review*, September 2007, hbr.org.
- ECD (2006), Le Contrat de collaborateur libéral : La réflexion des jeunes professionnels ANECS & CJEC Paris Ile-de-France », no. 89, juillet/août/septembre, pp. 27-28.
- Elharidy, A. M., Nicholson, B. & Scapens, R. W. (2008), Using grounded theory in interpretive management accounting research, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 139-155.
- Elliott, A. (2001), *Concepts of the self*, Polity Press.
- Elliott, A. (2009), Contemporary social theory: an introduction, Routledge, pp. 375.
- Ellis, C. (2004), *The ethnographic I. A methodological novel about ethnography*, Altamira Press.

- Fagan, C. (2001) Time, money and the gender order: work orientations and working time preferences in Britain. *Gender, Work & Organization*, vol. 8, no. 3, pp. 239–66.
- Fearfull, A., & Kamenou, N. (2006), How do you account for it? A critical exploration of career opportunities for and experiences of ethnic minority women, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 17, no. 7, pp. 883-901.
- Ferrand, M. (2004), *Féminin masculin*, Editions La Découverte, pp. 124.
- Ferrary, M. (2009), CAC 40 : les entreprises féminisées résistent-elles mieux à la crise boursière ?, disponible en ligne à : [http://www.asso-supelec.org/docs/2008293165639\\_CAC40FminisationdesEntreprisesetCriseBoursiere.pdf](http://www.asso-supelec.org/docs/2008293165639_CAC40FminisationdesEntreprisesetCriseBoursiere.pdf).
- Ferguson, K. E. (1984), *The Feminist case against Bureaucracy*, Temple University Press, pp. 286.
- Foucault (1975), *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Editions Gallimard, pp. 360.
- Foucault, M. (1983), Afterword: The subject and power. In H. L. Dreyfus & P. Rabinow (Eds.), *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics*, second edition (pp. 208-226), Chicago: University of Chicago Press.
- Foucault (1988), *Les techniques de soi*, en Dits et écrits II, 1976-1988, Editions Gallimard, 2001 (pp. 1602-1632).
- Fouquet, A., Gauvin, A. & Letablier, M.-T. (1999), *Complément B du rapport du Conseil d'Analyse Economique "Egalité entre femmes et hommes : aspects économiques"* No. 15, p. 105 – 146 ; en ligne : <http://www.cor-retraites.fr/article64.html>.
- Frank, K. E. & Lowe, D. J. (2003), An Examination of Alternative Work Arrangements in Private Accounting Practice, *Accounting Horizons*, Vol. 17, No. 2, pp. 139-151.
- French, S. & Meredith, V. (1994), Women in Public Accounting: Growth and Advancement, *Critical Perspectives on Accounting*, no. 5, pp. 227-241.
- Friedman, M. (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits, *The New York Times Magazine*, September.
- Gallhofer, S. (1998), The Silences Of Mainstream Feminist Accounting Research, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 9, pp. 355-375.
- Gardey, D., (2008), *Ecrire, calculer, classer. Comment une révolution de papier a transformé les sociétés contemporaines (1800-1940)*, Editions La Découverte, Paris, pp. 320.
- Gardey, D. (2001), *La dactylographe et l'expéditionnaire. Histoire des employés de bureau 1890-1930*, Editions Belin, pp. 335.
- Gauntlett, D. (2002), *Media, Gender and Identity: An Introduction*, Routledge, London and New York. (Extracts available at [www.theory.org.uk](http://www.theory.org.uk)).
- Gendron, Y. & Spira, L. F. (2010), Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen, *Accounting, Organizations and Society*, no. 35, pp. 275–300.
- Gherardi, S. (1995), *Gender, Symbolism and Organizational Culture*, SAGE Publications, pp. 202.
- Giddens, A. (1984), *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge Polity Press, pp. 402.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Stanford University Press, pp. 186.
- Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Stanford University Press, pp. 256.
- Gilligan, C. (1982), “*In a Different Voice: Psychological Theory and Women’s Development*”, Cambridge: Harvard University Press.
- Ginn, J., Arber, S., Brannen, J., Dale, A., Dex, S., Elias, P., Moss, P. & Pahl, P. (1996), *Feminist Fallacies: A Reply to Hakim on Women's Employment*, [The British Journal of Sociology](http://www.britishsociology.com), Vol. 47, No. 1 (Mar., 1996), pp. 167-174.

- Giordano, Y. (2003), Les Spécificités des recherches qualitatives, en *Conduire un projet de recherche en management*, EMS, pp.12-39.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967/1999), *The Discovery of the Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Aldyne de Gruyter, New York, pp. 1-77.
- Goffman (1959), *La mise en scène de la vie quotidienne*, vol. 1 (The presentation of self in everyday life), Ed. de Minuit, 1973, pp. 251.
- Goffman, E. (1977), *L'arrangement des sexes*, La Dispute, coll. Le genre du monde, 2002, pp. 116.
- Grey, C. (1994), Career as a project of the self and labour process discipline, *Sociology*, vol. 28, pp. 479-497.
- Grey, C. (1998), On being a professional in a 'Big Six' firm, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No. 5/6, pp. 569-87.
- Grosz, E. (1994), *Volatile Bodies. Toward a corporeal feminism*, Indiana University Press, pp. 250.
- Groupe Division Familiale du Travail (2000), *Temps de travail, temps parental. La charge parentale : un travail à mi-temps*, disponible en ligne à : [http://matisse.univ-paris1.fr/doc2/gdft\\_ps\\_0500](http://matisse.univ-paris1.fr/doc2/gdft_ps_0500)
- Guillaumette F. (2006), L'approche de la Grounded Theory ; pour innover ?, *Recherches Qualitatives*, vol. 26(1), pp. 32-50.
- Gurd, B. (2008), Remaining consistent with method? An analysis of grounded theory research in accounting, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, No. 2, pp. 122-138.
- Hakim, C. (2003), The Search for Equality, *Work and Occupations*, Vol. 30 No. 4, November 2003, pp. 401-411.
- Hakim, C. (2002), Lifestyle Preferences as Determinants of Women's Differentiated Labor Market Career, *Work and Occupations*, Vol. 29 No. 4, November, p. 428-459.
- Hakim, C. (1993), Notes and Issues. The myth of rising female employment, *Work, Employment and Society*, Vol. 7, no. 1, p. 97-120.
- Hakim, C. (1991), Grateful slaves and self-made women: fact and fantasy in women's work orientations, *European sociological review*, 7 (2), pp. 101-121.
- Halimi, G. (1992), *La cause des femmes*, Gallimard.
- Hammond, T. D. (1996), From Complete Exclusion to Minimal Inclusion: African-Americans and the Public Accounting Industry, 1965-1988, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, no. 1, pp. 29-53.
- Hammond, T. D., (traduction) Pesqueux, Y. (1998), Témoignage et histoire des comptables noirs américains : l'histoire de Theodora Rutherford, *Comptabilité - Contrôle - Audit*, vol. Tome 4, no. 2, pp. 109-120.
- Hammond, T. D. & Oakes, L. S. (1992), Some Feminisms and their Implications for Accounting Practice, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 52-70.
- Hammond, G. & Streeter, D. W. (1994), Overcoming Barriers : Early African-Americans Certified Public Accountants, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, no. 3, pp. 271-288.
- Hanlon, G. (1994), *The commercialization of accountancy; flexible accumulation and the transformation of the service class*, St. Martin's Press, pp. 265.
- Hantrais, L. & Letablier, M.-T. (1996), *Familles, travail et politiques familiales en Europe*, Cahiers du Centre d'Etudes de l'Emploi, Presses Universitaires de France, pp. 199.
- Hantrais, L. (1995), A comparative perspective on gender and accountancy, *The European Accounting Review*, vol. 4, no. 2, pp. 197-215.

- Haynes, K. (2005), (Sm)othering the self: an analysis of the politics of identity of women accountants in the UK, PhD dissertation, School of Management, University of St. Andrews, St. Andrews.
- Haynes, K. (2007a), (Re)figuring accounting and maternal bodies: the gendered embodiment of accounting professionals, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33, No. 4-5, pp. 328-48.
- Haynes, K. (2007b), Transforming identities: accounting professionals and the transition to motherhood, *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 19, pp. 620-642.
- Haynes, K., (2008), Moving the gender agenda or stirring chicken's entrails? Where next for feminist methodologies in accounting?, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 24, no. 4, pp. 539-555.
- Haynes, K. & Fearful, A. (2007), 'Real business'? : gendered identities in accounting and management academia, Working Paper, Department of Management Studies, University of York (Unpublished).
- Haynes, K. & Fearfull, A. (2008), Exploring ourselves: Exploiting and resisting gendered identities of women academics in accounting and management, *Pacific Accounting Review*, vol.20, no. 2, pp. 185-204.
- Hekman, S. (2000), Beyond identity: Feminism, identity and identity politics, *Feminist Theory*, vol. 1(3), pp. 289-308.
- Héritier, F. (2002), *Masculin/Féminin II. Dissoudre la hiérarchie*, Editions Odile Jacob, pp. 443.
- Hines, R.D. (1992), Accounting: filling the negative space, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, Nos 3/4, pp. 313-41.
- Holmer-Nadesan, M. (1996), Organization Identity ans Space of Action, *Organization Studies*, vol. 17, no. 1, pp. 49-81.
- Hooks, K. L. (1992), Gender effects and labor supply in public accounting: an agenda of research issues, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17 Nos 3/4, pp. 343-66.
- Hooks, K. L., & Cheramy, S. (1994), Facts and myths about women CPAs: What firms don't know could hurt them, *Journal of Accountancy*, 178(4), 79-86.
- Hopwood, A. G. (1987), "Accounting and Gender: an Introduction", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, No. 1, pp. 65-69.
- Hull R. P. & Umansky P. H. (1997), An Examination Of Gender Stereotyping as an Explanation For Vertical Job Segregation in Public Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 22, n° 6, pp. 507-528.
- Hunton J. E., Wier B. (1996), "Performance of Accountants in Private Industry: A Survival Analysis", *Accounting Horizons*, vol.10, no. 3, pp. 54-77.
- Ibarra, H. (1999), Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation, *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 764-791.
- ICAEW (2007), Career Benchmarking Survey, available at: <http://www.icaew.com>.
- IFEC (2010), Femmes & profession comptable, disponible en ligne à : <http://www.ifec.fr/actualite/decouvrez-les-resultats-de-notre-enquete-nationale-la-place-des-femmes-dans-la-profession->.
- ILO (2004), Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management, International Labour Office, Geneva.
- INSEE (2002), Préface : L'évolution des temps sociaux au travers des enquêtes Emploi du temps, Economie et Statistique, No. 352-353, septembre (<http://www.insee.fr/fr/publications-et-services/sommaire.asp?id=33>).
- Insee Première (2007), Bilan démographique 2006 : un excédent naturel record, par Richet-Mastain, L., division Enquêtes et études démographiques, INSEE, no. 1118, janvier.

- Insee Première (2008), Bilan démographique 2007 : Des naissances toujours très nombreuses, par Anne Pla, division Enquêtes et études démographiques, INSEE, no. 1170, janvier.
- INSEE (2008), Enquêtes annuelles de recensement de 2004 à 2007 - L'activité des femmes est toujours sensible au nombre d'enfants, No. 1171, janvier.
- INSEE (2010), Les professions libérales en 2007, par Magali Flachère, division Salaires et revenus d'activité, No. 1282, février, disponible en ligne à : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1282](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1282).
- Ioan, I. & Lezan, S. (2008), Féminisation de la profession comptable libérale : Quels enjeux pour la profession et les cabinets ?, *L'Expert-Comptable de demain*, no. Juillet/Aôut/Septembre.
- Jary, D. (1991), 'Society as time-traveller' : Giddens on historical change, historical materialism and the nation-state in world society, pp. 116-159, in Bryant, C. G. A. & Jary, D., editors (1991), "Giddens' theory of structuration : a critical appreciation", Routledge, London.
- Jeacle, I. (2008), Beyond the boring grey: The construction of the colourful accountant, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, pp. 1296-1320.
- Joannidès, V. (2009), *Accountability et Etnicité dans une congrégation religieuse. L'Armée du Salut en France, en Suisse, au Royaume Uni et en Suède*, thèse défendue à l'Université de Paris Dauphine, pp. 589.
- Joannidès, V. & Berland, N. (2008), Reactions to reading 'Remaining consistent with methods? An analysis of grounded theory research in accounting' - A comment on Gurd, *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 5, pp. 253-261.
- Johnston, R. & Kyriacou, O. (2006), Accounting for (in)visibilities: resistance, gender and control, *Accountancy Business and the Public Interest*, Vol. 5, No. 2, pp. 54
- Jones, A. (1998), "(Re)producing Gender Cultures: Theorizing Gender in Investment Banking Recruitment, *Geoforum*, Vol. 29, No. 4, pp. 451-474.
- Kanter, R. M. (1977), *Men and women of the corporation*, 1993 edition, Harper Collins Publishers, p. 390.
- Kaufmann, J.-C. (2004), *L'invention de soi. Une théorie de l'identité*, Armand Colin, p. 352.
- Kaufmann, J.-C. (2008), "L'entretien compréhensif", 2<sup>ème</sup> édition refondue, Armand Colin, pp. 127.
- Kelan, E., Gratton, L., Mah, A., Walker, L. (2009), *The Reflexive Generation: Young Professionals' Perspectives on Work, Career and Gender*, London Business School.
- Kim, N. D. (2004), Racialized gendering of the accountancy profession: toward an understanding of Chinese women's experiences in accountancy in New Zealand, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 15, pp. 400-427.
- Kirkham, L.M. (1992), "Integrating herstory and history in accountancy", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, Nos 3/4, pp. 287-97.
- Kirkham, L.M. & Loft, A. (1993), Gender and the construction of the professional accountant, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18, No. 6, pp. 507-58.
- Klonoski, R. J. (1991), Foundational considerations in the corporate social responsibility debate- includes bibliography - corporate social responsibility theories, *Business Horizons*, July-August.
- Knibiehler, Y. (2001), *Maternité, affaire privée, affaire publique*, Editions Bayard, Paris.
- Knibiehler, Y. (1997), *La révolution maternelle depuis 1945. Femmes, maternité, citoyenneté*, Librairie Académique Perrin.
- Knights, D. & Kerfoot, D. (2004), Between representations and Subjectivity : Gender Binaries and the Politics of Organizational Transformation, *Gender, Work & Organization*, vol. 11, no. 4, pp. 430-454.

- Knights, D. & Morgan, G. (1991), Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique, *Organization Studies*, vol. 12, no. 2, pp. 251-273.
- Labardin, P. & Robic, P. (2008), Une autre division du travail : le cas des petites entreprises familiales du XVIII<sup>e</sup> siècle au XX<sup>e</sup> siècle, Conférence, Orléans.
- Lapeyre, N. (2006), *Les professions face aux enjeux de la féminisation*, Editions Octares, pp. 191.
- Laufer, J. (2003), Entre égalité et inégalités : les droits des femmes dans la sphère professionnelle, *L'Année sociologique*, 2003/1 - vol. 51, pp. 143-173.
- Laufer, J. (2004), Femmes et carrières : la question du plafond de verre, *Revue française de gestion*, vol. 4, No. 151, p. 117-127.
- Laufer, J. (2005), La construction du plafond de verre : le cas des femmes cadres à potential, *Travail et Emploi*, no. 102, avril-juin, pp. 31-44.
- Laufer, J., Marry, C. & Maruani, M. (éditeurs), (2003), *Le travail du genre. Les sciences sociales du travail à l'épreuve des différences de sexe*, La Découverte/MAGE, pp. 362
- Laughlin, R. (1995), Empirical research in accounting: Alternative approaches and a case for "middle-range" thinking, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, Iss. 1, pp. 63.
- Le Feuvre, N. (2009), Travail et emploi des femmes en Europe, disponible en ligne à : <http://www.helsinki.fi/science/xantippa/wef/wef20.html>
- Lehman C. R. (1992), "Herstory" in Accounting: the First Eighty Years, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, no. 3/4, pp. 261-285.
- Lemarchand, Y. & Parker, R. H. (éditeur), (1996), *Accounting in France. La comptabilité en France. Historical Studies*, Etudes Historiques, Garland Publishing, Inc.
- Letherby, G. (2003), *Feminist Research in Theory and Practice*, Buckingham, Open University Press.
- Le Theule, M.-A. (2007), *Comptabilité et contrôle dans les organisations créatives : une gestion des possibles ?*, Thèse défendue au CNAM, pp. 353.
- Llewellyn, S. (1993), Working in hermeneutic circles in management accounting research : some implications and applications, *Management Accounting Research*, vol. 4, pp. 231-249.
- Llewellyn, S. (2003), What counts as "theory" in qualitative management and accounting research? Introducing five levels of theorizing, *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16, pp. 662-708.
- Llewellyn, S. (2007), Case studies and differentiated realities, *Qualitative Research in Accounting & Management* vol. 4, pp. 53 - 68.
- Loft, A. (1992), Accountancy and the Gendered Division of Labour: A Review Essay, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, no. 3/4, pp. 367-378.
- Liotard, J.-F. (1979/1988), *La Condition postmoderne: rapport sur le savoir*, Minuit, pp. 109.
- Macintosh, N. B. & Scapens, R. W. (1990), Structuration Theory in Management Accounting, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 15, no. 5, pp. 455-477.
- Marshall, J. (1993), Viewing Organizational Communication From a feminist Perspective: A Critique and Some Offerings, pp. 122-143, en Deetz, S. A. (editor), *Communication yearbook/ 16*, SAGE Publications.
- Martin, P. Y. (2006), Practising Gender at Work: Further Thoughts on Reflexivity, *Gender, Work and Organization*, Vol. 13, No. 3, pp. 254-276.
- Maruani, M. (2005), (sous la direction), « Femmes, genre et sociétés. Etat des savoirs », Editions la Découverte, Paris, p. 480.
- Marzano, M. (2008), *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Grasset, pp. 283.
- Maupin, R. J (1993), Why are there so few women accounting partners? Male and female accountants disagree. *Managerial Auditing Journal*, 8(5), pp. 10-18.



- Maupin, R., & Lehman, C. (1994), Talking heads: Stereotypes, status, sex-roles and satisfaction of female and male auditors. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, no. 4-5, pp. 427-437.
- Mc Kinsey (2007), *Women matter. Gender diversity, a corporate performance driver*, Mc Kinsey, disponible en ligne à : [http://www.mckinsey.com/careers/women/making\\_a\\_difference/social\\_sector\\_impact/~/\\_media/Reports/Women/Mckinsey\\_women\\_matter.ashx](http://www.mckinsey.com/careers/women/making_a_difference/social_sector_impact/~/_media/Reports/Women/Mckinsey_women_matter.ashx).
- McNay, L. (2000), Gender and Agency: reconfiguring the subject in feminist and social theory, Polity Press, pp. 190.
- McNicholas, P., Humphries, M. & Gallhofer, S. (2004), Maintaining the empire: Maori women's experiences in the accountancy profession, *Critical Perspectives on Accounting*, no. 15, pp. 57-93.
- Mead, G. H. (1934), in C. W. Morris (Ed.), Mind, self and society from the standpoint of a social behaviorist, Chicago: University of Chicago Press.
- Merilainen, S., Tienari, J., Thomas, R. & Davies, A. (2004), Management Consultant Talk: A Cross-Cultural Comparison of Normalizing Discourse and Resistance, *Organization*, Vol. 11, no. 4, pp. 539-564.
- Messner, M. (2009), The limits of accountability, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, pp. 918-938.
- Michel, A. (2001), *Le féminisme*, PUF, 7<sup>e</sup> édition « Que sais-je ? ».
- Morrison A. M. & Von Glinow M. A. (1990), "Women and Minorities in Management", *American Psychologist*, No. 4, pp. 200-208.
- Mucchielli, L. & Paille, P. (2003), *L'Analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Nadin, S. & Cassell, C. (2006), The use of a research diary as a tool for reflexive practice. Some reflections from management research, *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 208-217.
- Observatoire CNB (2007), Avocats : faits et chiffres. Une profession qui avance, octobre, Conseil National des Barreaux, pp. 1-117, disponible en ligne à : [http://cnb.avocat.fr/Avocats-faits-et-chiffres-une-profession-qui-avance-deuxieme-edition-2008\\_a395.html](http://cnb.avocat.fr/Avocats-faits-et-chiffres-une-profession-qui-avance-deuxieme-edition-2008_a395.html).
- Observatoire CNB (2007), Regards sur une nouvelle génération d'avocats, Conseil National des Barreaux, disponible en ligne à : [http://archives.cnb.avocat.fr/VieProfessionAvocat/2007-09\\_Cahier\\_JA.pdf](http://archives.cnb.avocat.fr/VieProfessionAvocat/2007-09_Cahier_JA.pdf).
- OEC (2008), La profession comptable en France, *La lettre des experts-comptables*, no. 48, disponible en ligne à : [http://www.oec-paris.fr/documents/793\\_fie48.pdf](http://www.oec-paris.fr/documents/793_fie48.pdf).
- Parker, L. D. (2007), Strategic management and accounting processes: acknowledging gender, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 611-631.
- Parker, L. D. & Roffey, B. H. (1997), Methodological themes. Back to the drawing board: revisiting grounded theory and the everyday accountant's and manager's reality, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 10, no. 2, pp. 212-247.
- Parthenay, M.-L. (1999), Paritarisme ou excellence, *La Profession comptable*, no. 196, mai.
- Perret V. & Seville, M., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », en Thietart, R.A. (coord.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp. 13-33.
- Pillsbury, C.M, Cappazolli, L. & Ciampa, A. (1989), A Synthesis Of Research Studies Regarding The Upward Mobility Of Women In Public Accounting, *Accounting Horizons*, March, pp. 63-70.
- Porcel, I, Thomas, J. & Vildy, H. (1990), Femme expert-comptable, un défi à relever!, *L'Expert-Comptable de demain*, août-septembre, pp. 3-18.
- Pratt, M. G., Rockermann, K. W. & Kaufmann, J. B. (2006), Constructing professional identity: the role of work and identity learning cycles in the customization of

- identity among medical residents, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, No. 2, pp. 235–262.
- Pred, A., (1984), Place as Historically Contingent Process: Structuration and the Time-Geography of Becoming Places, *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 74, no. 2, pp. 279-297.
- Quattrone, P. (2004), Commenting on a commentary? Making methodological choices in accounting, *Critical Perspectives on Accounting*, 15, pp. 232–247.
- Rabinow, P. (1984), Introduction, in P. Rabinow (Ed.), *The Foucault reader* (pp. 3-29). New York: Pantheon Books.
- Ramirez, C. (2001), Understanding Social Closure in its Cultural Context: Accounting Practitioners in France (1920-1939), *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26, No. 4, p. 391-418.
- Ramirez, C. (2003), Du commissaire aux comptes à l'auditeur : Les Big 4 et la profession comptable depuis 1970, *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, No. 146-147, p. 62-79.
- Ramirez (2007), Exporting professional models : the expansion of the multinational audit firm and the transformation of the French accountancy profession since 1970, Working paper, accessed in 2007.
- Reed, S. A., Kratchman, S. H. & Strawser, R. H. (1994), Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants. The Impact of Locus of Control and Gender, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, Vol. 7, pp. 31-58.
- Reed-Danahay, D. (1997) (ed.), *Autoethnography: rewriting the self and the social* (Explorations in Anthropology), Oxford and New York: Berg.
- Rendall, M., Couet, C., Lappegard, T., Rønsen, M., Robert-Bobée, I. & Smallwood, S. (2005), First births by age and education in 1950s and 1960s birth cohort in Britain, France and Norway, *Population Trends*, no. 121, autumn 2005, available at : [http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme\\_population/PT\\_121\\_V1.pdf](http://www.statistics.gov.uk/downloads/theme_population/PT_121_V1.pdf).
- Ricoeur, P. (1985), *Temps et récit. Tome III: Le temps raconté*, Le Seuil.
- Ricoeur, P. (1990), *Soi-même comme un autre*, Editions du Seuil, pp. 425.
- Robert-Bobée, I. (2006), *France, portrait social, édition 2006*, INSEE Première, disponible en ligne à : <http://www.insee.fr/fr/ppp/sommaire/FPORSOC06.PDF>.
- Roberts, J. & Coutts, J. A. (1992), Feminization and professionalization : a review of an emerging literature on the development of accounting in the United Kingdom, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 17, No. 3/4, p. 379-395.
- Savage, M & Witz, A. (1992) (editors), *Gender & Bureaucracy*, Oxford: Blackwell.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994), Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions, *Accounting, Organizations and Society*, 19(8), 717–734.
- Schweitzer, S., (2009), Du vent dans le ciel de plomb ? L'accès des femmes aux professions supérieures, XIX<sup>e</sup>–XX<sup>e</sup> siècles, *Sociologie du Travail*, doi : 10.1016/j.soctra.2009.03.003.
- Scott, J. W. (1989), History in Crisis: The Others' Side of the Story, *The American Historical Review*, Vol. 94, No. 3, pp. 680-692.
- Scott, J. W. (1987), History and Difference, *Daedalus*, Vol. 116, No. 4, *Learning about Women: Gender, Politics, and Power* (Fall, 1987), pp. 93-118.
- Scott, J. W. (1986), Gender: A Useful Category of Historical Analysis, *The American Historical Review*, Vol. 91, No. 5, pp. 1053-1075.
- Sealy, R., Vinnicombe Obe, S. & Val Singh, D. (2008), The Female FTSE Report 2008. A Decade of Delay, International Centre for Women Leaders, Cranfield School of Management.

- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2<sup>nd</sup> edition, Jossey-Bass, pp. 418.
- Shearer, T. (2002), Ethics and accountability: From the for-itself to the for-the-other, *Accounting, Organizations and Society*, 27, pp. 541–573.
- Shearer, T. & Arrington, C. E. (1993), Accounting in Other Wor(l)ds : A Feminism without Reserve, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, no. 2/3, pp 253-272.
- Sheridan, A. (2004), Chronic Presenteeism: The Multiple Dimensions to Men's Absence from Part-Time Work, *Gender, Work and Organization*, Vol. 11, No. 2, pp. 207-225.
- Simmons, J. A. (2006), Giving an account of Oneself, *Journal for Cultural and Religious Theory*, vol. 7, no. 2, pp. 85-90.
- Simpson, B. & Carroll, B. (2008), Re-viewing 'Role' in Processes of Identity Construction, *Organization*, Vol. 15, no. 1, pp. 29–50.
- Smircich, L. (1983), Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, p. 339-358.
- Spruill, W. G. & Wooton, C. W. (1995), The struggle of women in accounting: the case of Jennie Palen, pionner accountant, historian and poet, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 6, pp. 371-389.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990), Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria, *Qualitative Sociology*, vol. 13, n°1, pp. 3-21.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1994), Grounded Theory Methodology. An Overview, in Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (coord.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, pp. 273-285.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998), *Basics of Qualitative Research*, 2nd edition, Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2003), L'analyse des données selon la *grounded theory*. Procédures de codage et critères d'évaluation, dans Cefai, D., *L'enquête de terrain*, Paris, La Découverte.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003), Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle, *Human Relations*, Vol. 56, no. 10, pp. 1163–1193.
- Thane, P. (1992), The History of the gender Division of Labour in Britain: Reflections on "Herstory" in Accounting: The First Eight Years, *Accounting Organizations and Society*, Vol. 17. No. 3/4, pp. 299-312.
- Tharenou, P. (1999), Is there a link between family structures and women's and men's managerial career advancement, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 837-63.
- Tharenou P., Latimer S., & Conroy D., (1994), How do you make it to the top? an examination of influences on women's and men's managerial advancement, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 4, pp. 899-931.
- Thietart, R. A. (2003) (coord.), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod.
- Thomas, R. & Linstead, A. (2002), Losing the plot? Middle managers and identity, *Organization*, vol. 9, no. 1, pp.71-93.
- Tinker, T. & Neimark, M. (1987), "The Role of Annual Reports in Gender and Class Contradictions at General Motors: 1917-1976 ", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 12, No. 1, pp. 71-88.
- Tiron Tudor, A. & Mutiu, A. (2007), Important stages in the development of Romanian accounting profession (from 1800 up to now), *Spanish Journal of Accounting History*, No. 6, june 2007.
- Trapp, M. W., Hermanson, R.H. & Turner, D.H. (1989), "Current Perceptions of Issues Related to Women Employed in Public Accounting ", *Accounting Horizons*, March, pp. 71- 85.

- United States General Accounting Office (2002), *A New Look through the Glass Ceiling: Where are the Women? The Status of Women in Management in Ten Selected Industries*, United States General Accounting Office, Washington, DC.
- Varela, F., Thompson, E. & Rosch, E. (1989), *L'inscription corporelle de l'esprit*, Editions du Seuil, traduit de l'anglais (1993).
- Walby, S. (1997), *Gender transformations*, London: Routledge, pp. 256.
- Walby, S. (1990), *Theorizing Patriarchy*, Blackwell, pp. 229.
- Walker, S.P. (1998), How to secure your husband's esteem. Accounting and private patriarchy in the British middle class household during the nineteenth century, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23 Nos 5/6, pp. 485-514.
- Walker, S.P. (2003a), Identifying the woman behind the railed-in desk. The proto-feminisation of bookkeeping in Britain, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 16, no. 4, pp. 606-39.
- Walker, S.P. (2003b), Professionalisation or incarceration? Household engineering, accounting and the domestic ideal", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 8, pp. 743-72.
- Walker, S.P. and Llewellyn, S. (2000), Accounting at home: some interdisciplinary perspectives, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 13 No. 4, pp. 425-49.
- Wallace, J.E. (2006), Can women in law have it all? A study of motherhood, career satisfaction and life balance, *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 24, pp. 283-306.
- Warren, S. & Brewis, J. (2004), Matter over Mind? Examining the Experience of Pregnancy, *Sociology* 38 (2), pp. 219-236.
- Watson, T. J. (2008), Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances, *Organization*, vol. 15, no. 1, pp. 121-143.
- Weitz, R. (2003), *The Politics of Women's Bodies. Sexuality, Appearances & Behaviour*, 2<sup>nd</sup> edition, Oxford University Press, p. 299.
- Welsh, M. J. (1992), The construction of gender: some insights from feminist psychology, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 5, no. 3, pp. 120-132.
- Wilson, F. M. (2003), *Organizational Behavior and Gender*, 2<sup>nd</sup> edition, Ashgate, pp. 254.
- Windsor, C. & Auyeung, P. (2006), The Effect of Gender and Dependent Children on Professional Accountants' Career Progression, *Critical Perspectives on Accounting*, 17 (6), pp. 828-844.
- Wirth, L. (2001), *Breaking through the glass ceiling: Women in management*, ILO, Geneva.
- Witz, A. (1992), *Professions and Patriarchy*. Taylor & Francis. Retrieved 6 March 2010, from <http://lib.mylibrary.com/Browse/open.asp?ID=32599&loc=6>, Publisher: London ; New York : Routledge, 1992, pp. 233.
- Witz, A & Savage, M. (1992), Theoretical Introduction. The Gender of Organizations, pp. 3-62, in: Savage, M. & Witz, A. (eds.), *Gender & Bureaucracy*, Oxford: Blackwell.
- Woodward, K., (2004), *Questioning identities: gender, class, ethnicity*, 2<sup>nd</sup> edition, Routledge, pp. 162.
- Woodward, K. (1997), Introduction. En K. Woodward (Ed.), *Identity and difference* Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 1-6.



## Annexes

### Annexe 1. Données historiques sur la profession comptable française

#### Répartition hommes/femmes par années d'inscription à l'Ordre

Date d'inscription à l'Ordre	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	Total	% de femmes	% d'hommes	Date d'inscription à l'Ordre	Nombre de femmes	Nombre d'hommes	Total	% de femmes	% d'hommes
1943	2	34	36	6%	94%	1974	4	85	89	5%	95%
1944	0	6	6	0%	100%	1975	5	68	73	7%	93%
1945	1	6	7	15%	85%	1976	5	102	107	5%	95%
1946	2	11	13	15%	85%	1977	13	141	154	8%	92%
1947	1	17	18	6%	94%	1978	15	186	201	7%	93%
1948	4	23	27	15%	85%	1979	11	243	254	4%	96%
1949	3	34	37	8%	92%	1980	21	378	399	5%	95%
1950	1	6	7	15%	85%	1981	27	373	400	7%	93%
1951	2	34	36	6%	94%	1982	29	401	430	7%	93%
1952	2	6	8	26%	74%	1983	22	350	372	6%	94%
1953	1	23	24	4%	96%	1984	37	423	460	8%	92%
1954	3	62	65	5%	95%	1985	35	373	408	9%	91%
1955	4	28	32	12%	88%	1986	53	474	527	10%	90%
1956	5	51	56	9%	91%	1987	57	457	514	11%	89%
1957	9	51	60	15%	85%	1988	79	480	559	14%	86%
1958	9	34	43	21%	79%	1989	100	768	868	12%	88%
1959	3	51	54	6%	94%	1990	137	700	837	16%	84%
1960	2	23	25	8%	92%	1991	150	751	901	17%	83%
1961	4	40	44	9%	91%	1992	175	756	931	19%	81%
1962	5	45	50	10%	90%	1993	186	948	1 134	16%	84%
1963	5	68	73	7%	93%	1994	189	858	1 047	18%	82%
1964	3	40	43	7%	93%	1995	136	587	723	19%	81%
1965	4	68	72	6%	94%	1996	113	401	514	22%	78%
1966	5	73	78	6%	94%	1997	112	406	518	22%	78%
1967	5	68	73	7%	93%	1998	119	316	435	27%	73%
1968	12	107	119	10%	90%	1999	129	373	502	26%	74%
1969	8	152	160	5%	95%	2000	153	446	599	26%	74%
1970	13	147	160	8%	92%	2001	139	440	579	24%	76%
1971	10	158	168	6%	94%	2002	175	435	610	29%	71%
1972	34	502	536	6%	94%	2003	112	373	485	23%	77%
1973	14	192	206	7%	93%	non précisée		68	68	0%	100%
Total							2714	15 316	18030		

#### Evolution des diplômes comptables

Deux diplômes sont créés, l'un en 1927 - le brevet d'Expert-comptable - l'autre en 1931- le brevet professionnel comptable - mais ni l'un ni l'autre ne protège le titre d'expert-comptable.

Le décret de 1927 donne la première définition d'un expert comptable en disant : « Il est créé un brevet d'expert-comptable reconnu par l'Etat, lequel sera conféré de la manière indiquée ci-après aux techniciens voulant faire profession habituelle

d'organiser, vérifier, apprécier ou redresser les comptabilités et comptes de toute nature »<sup>132</sup>.

La création du brevet est regardée comme une victoire de la CECP (Compagnie des Experts-comptables de Paris) qui change sa titulature en Compagnie des Experts-comptables de Paris Brevetés par l'Etat (CECPBE). Les autres praticiens qui ne faisaient pas partie de la CECPBE ont critiqué le brevet en disant qu'il était fait pour privilégier certaines catégories plus aisées à cause de la durée de la période de pratique (5 ans) et de la pauvre rémunération pendant cette période. On ne peut pas s'empêcher d'observer qu'une durée de pratique tellement longue et peu rémunérée repoussait aussi les femmes qui auraient eu le désir de rejoindre la profession. Le regard général était que certaines mesures privilégiaient les membres de la CECPBE.

La préparation au brevet d'expertise comptable n'était assurée que par le CNAM par l'Institut National des Techniques Economiques et Comptables (INTEC), institut créé en octobre 1931 pour organiser et superviser l'éducation et l'entrée dans la profession comptable. La première promotion de 1929 avait 8 diplômés, celle de 1930 avait 16 diplômés et en 1931 20 diplômés.

Après le décret de 1927, le décret du 3 avril 1942 pose le principe d'un diplôme d'expert-comptable avec une culture de degré supérieur, prévoyant en détail l'organisation du stage professionnel et son contrôle, et définissant les obligations de stagiaires et des maîtres de stage. Mais avant que soient organisées les épreuves du nouvel examen, qui coexistera un certain nombre d'années avec l'ancien, les responsables de l'Ordre veillent à intégrer dans l'institution les professionnels "méritants" mais non diplômés ; à ce titre, 1 530 experts-comptables et 4 148 comptables agréés sont nommés (Degos, 2003).

L'Ordre comptait en 1945 pas moins de 5678 membres dont l'écrasante majorité (4 148, soit 73%) était composée par des comptables agréés (Degos, 2003). Le nombre petit d'experts-comptables allié avec le fait d'être peu diplômés (étant donné que la majorité était formée par les comptables agrégées) fait que cette profession n'atteint pas le prestige d'autres professions.

Les régimes d'examen de 1945, 1948, 1951, 1953 et 1956 étaient, à quelques détails près, identiques avec leurs deux examens préliminaires, leur examen final et leur mémoire

---

<sup>132</sup> Décret du 22 mai 1927, portant création d'un brevet d'expert-comptable reconnu par l'Etat, Journal Officiel, 2 juin 1927, p. 5751.

composant un ensemble de 27 épreuves à passer en 6 ou 7 ans au minimum et concernaient peu de professionnels : moins d'une quarantaine par an (Degos, 2003).

Le nouveau système de diplômes institué en 1963 est intéressant car il est assorti de dispenses accordées aux étudiants des écoles de commerce, des universités, et aux professeurs de collèges et de lycées dispensant un enseignement comptable (professorat de collège, professorat de lycée, agrégation) et fait que l'expertise comptable devient un système plus ouvert qu'autrefois.

Dès 1981, un nouveau régime d'examen, différent, a été mis sur pied. Le régime de 1963 avait privilégié l'enseignement des écoles supérieures de commerce, le régime de 1981 choisit de privilégier les universités. Le candidat passant toutes les épreuves devait en obtenir 19, les étudiants des principales écoles de commerce étant dispensés de 8 épreuves en avaient 11 à passer et les étudiants des universités préparant la maîtrise des sciences et techniques comptables et financières étaient dispensés des 14 premières épreuves.

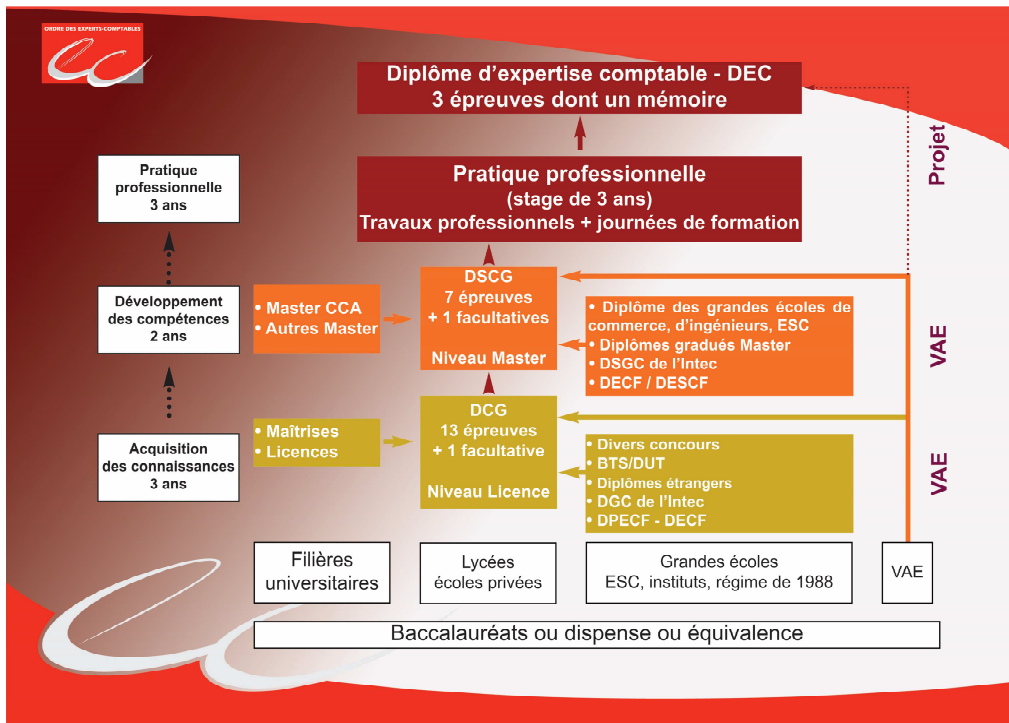
Les deux régimes, de 1963 et de 1981, coexistent pendant 11 ans, jusqu'en 1993.

### **Les diplômes comptables – la réforme de 2008**

Le système des diplômes comptables a été réformé en 2008. Le diplôme préparatoire aux études comptables et financières (DPECF) et le diplôme d'études comptables et financières (DECF) et le diplôme d'études supérieures comptables et financières (DESCF) ont été remplacés par DCG (Diplôme de Comptabilité et de Gestion, niveau licence) et DSCG (Diplôme Supérieur de Comptabilité et de Gestion, niveau Master). Un système d'équivalences a été mis au point afin de permettre plus de flexibilité et d'attirer des étudiants d'autres cursus, ainsi élargissant le réservoir de recrutement.



## Les différentes voies pour devenir expert-comptable



## Annexe 2. Extrait du Rapport RSE (2008) Deloitte<sup>133</sup>

6 300 collaborateurs, dont plus de 400 associés

- 52% d'hommes et 48% de femmes
- 14% des associés sont des femmes

Un turnover de 18,67%

6% de collaborateurs à temps partiel

Afin de favoriser l'accès des femmes au leadership, la Direction générale a créé le programme « *Leadership au féminin* ». Pour accompagner la réussite des femmes, ce programme met en place un processus d'identification précoce des hauts potentiels et un système d'accompagnement sous forme de tutorat, de formation et de *coaching*.

Depuis 2001, Deloitte a lancé en France l'initiative *Women in the Workforce* et a créé son réseau de femmes en interne, affirmant ainsi son engagement dans l'équité hommes-femmes. Depuis cette date, Deloitte est aussi partenaire Gold du réseau professionnel *European Professional Women Network* (EPWN) qui offre aux femmes, entre autres, l'opportunité de bénéficier de la richesse des réseaux professionnels ou des actions de

<sup>133</sup> Source : Rapport RSE 2008 (website deloitte.fr).

*mentoring*. Cet engagement et les premières réalisations obtenues ont été reconnus par l'attribution à Deloitte du label Egalité<sup>134</sup> en octobre 2005. Ce label engage Deloitte dans une démarche d'amélioration continue sous la forme d'actions de communication, de gestion des talents et d'accompagnement de la parentalité.

### Annexe 3 . Les guides d'entretien

**Encadré 3.** Le guide d'entretien pour les experts-comptables première vague

Comment/Pourquoi avez-vous choisi la profession d'expert-comptable/CAC ?

Le parcours professionnel

L'expérience du premier embauche (entretien, difficultés...)

Premières années d'expérience

Difficultés rencontrées à l'avancement (comment avez-vous pu les surmonter ?)

Comment en êtes-vous venu(e) à occuper le poste actuel?

Organisation de votre maison

Style de gérance et critères de sélection des valeurs

Description de vos responsabilités

Relations avec l'entourage

Avec les collègues (H, F), avec les clients

L'importance des qualités spécifiquement féminines dans les relations professionnelles.

Comment avez-vous accommodé vie familiale - vie professionnelle ?

La situation familiale

Les congés de maternité (si le cas)

L'impact de la maternité sur la carrière

Avez vous eu, au cours de votre carrière professionnelle, des modèles, des gens qui vous ont appris des choses, qui vous ont aidé et qui vous ont motivé ?

Qu'est que cela veut dire être expert-comptable pour vous ? Sens donné à l'acte de comptabilité (plus difficile, plus valorisant)

Qualités nécessaires – à quoi attribuez-vous votre succès ?

Qu'est-ce que vous avez l'impression qu'on apprécie chez vous ?

<sup>134</sup> Le label égalité récompense l'exemplarité des pratiques des entreprises. Ce label peut être décerné à toute entreprise, quelle que soit sa taille ou son activité (une version à destination des PME-PMI existe depuis 2006). Il est attribué pour 3 ans, et un contrôle intermédiaire est effectué à 18 mois. La situation au mois de mai 2008 faisait état de la labellisation de 38 entreprises ; le cabinet Deloitte est le seul cabinet à y figurer depuis 2005.

(Comment vous sélectionnez les gens que vous embauchez ? Critères.)  
A votre avis, quelles sont les valeurs qui caractérisent la profession comptable ?  
A votre avis est-ce que la profession soutient les femmes ?  
A partir de votre expérience, est-ce que le rôle de la femme dans la profession comptable a-t-il changé ?  
Comment vous voyez votre futur professionnel ?  
Conclusion : Points jugés pertinents qui n'auraient pas été abordés ou à préciser.  
Contacts ultérieurs.

**Encadré 4.** Le guide d'entretien pour les experts-comptables deuxième vague

Comment/Pourquoi avez-vous choisi la profession d'expert-comptable/CAC ?  
L'importance de l'environnement familial sur le choix de la profession/orientation scolaire  
L'image que vous aviez sur la profession avant d'y rentrer  
Le parcours professionnel  
L'expérience du premier embauche (entretien, difficultés...)  
Premières années d'expérience  
Difficultés rencontrées à l'avancement (comment avez-vous pu les surmonter ?)  
Comment en êtes-vous venu(e) à occuper la position actuelle ?  
Quelles étaient vos aspirations/ambitions au début de votre carrière ? Comment se sont-elles modifiées au cours du temps ?  
Organisation de votre cabinet  
Taille, style de gérance et fonctionnement du cabinet  
Description de vos responsabilités  
Critères de sélection des employés  
Relations avec l'entourage (avec les collègues (H, F), avec les clients)  
L'importance des qualités spécifiquement féminines dans les relations professionnelles.  
L'importance de la socialisation pour l'avancement professionnel  
Avez vous eu, au cours de votre carrière professionnelle, des modèles, des gens qui vous ont appris des choses, qui vous ont aidé et qui vous ont motivé ?  
Accommodation vie familiale - vie professionnelle  
La situation familiale

La gestion des congés de maternité (si le cas)

Comment avez vous vécu l'expérience d'être enceinte au lieu de travail ?

Quelles ont été les attentes que vous aviez de vous-même en tant que mère ? Quelles ont été les attentes des gens de votre entourage ?

L'impact de la maternité sur la carrière

Modalités d'aménagement du temps de travail existantes dans votre cabinet. Depuis quand ?

Comment vous vous rapportez à votre travail ?

Les enjeux, les difficultés de la mission d'un expert-comptable

Importance accordée au statut d'expert-comptable

Qualités nécessaires pour réussir dans la profession comptable.

A votre avis, quelles sont les valeurs qui caractérisent la profession comptable ?

Est-ce que vous expérimentez des contradictions entre votre rôle de mère/père et celui d'expert-comptable ?

Est-ce que les femmes ont besoin de soutien pour réussir dans la profession ? De la part de qui ?

A partir de votre expérience, est-ce que le rôle de la femme dans la profession d'expert-comptable a-t-il changé ?

Comment vous voyez votre futur professionnel ?

Conclusion : Points jugés pertinents qui n'auraient pas été abordés ou à préciser.

Contacts ultérieurs

#### **Annexe 4 . Eléments concernant le codage**

Dans ce qui suit je présente une fenêtre de codage qualitatif du logiciel NVivo 8.ainsi que la liste de codes obtenues après l'exploitation des entretiens avec l'aide du logiciel NVivo.

#### **Explications pour la fenêtre de codage :**

La partie centrale de la figure présente le texte codé et la partie droite présente les principaux codes sous lesquels les entretiens ont été codés

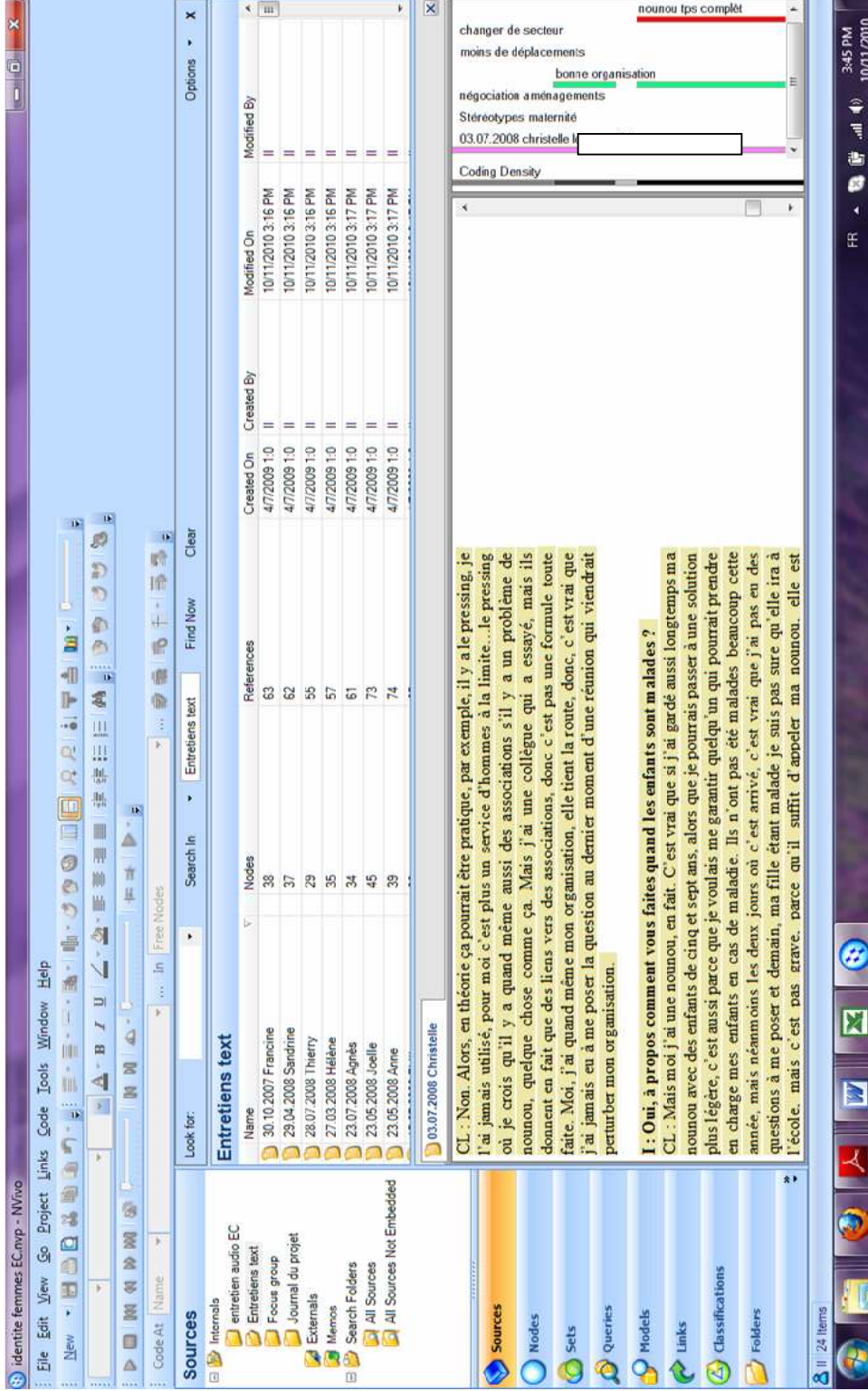


Figure 5. Fenêtre NVivo avec les densités de codage

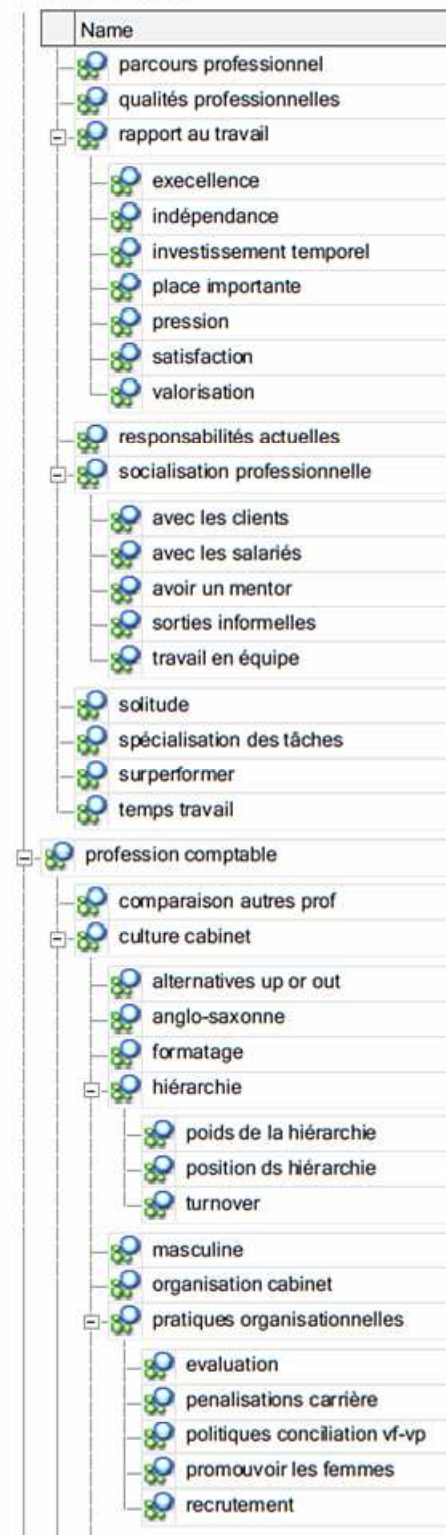
## Arborescence des codes

(codage avec NVivo)

## Tree Nodes



## Tree Nodes



### Tree Nodes



### Tree Nodes



## Annexe 5. Structure, agency and historicity in Giddens's sociology

	Structuralist or voluntarist theories	Giddens's structurationist alternative
Characterization of structure	Structure <i>or</i> agency	'duality of structure' the interrelation of action and structure
Characterization of actor	Agents as supports of structure ('cultural dopes') <i>or</i> as purely voluntaristic	Knowledgeability of actors/conscious intentionality – but in context of structure as medium and outcome of agency and interaction
Characterization of historicity	ahistorical structures: synchrony <i>versus</i> diachrony, statics <i>versus</i> dynamics	Time (and space) and 'historicity' as integral to action and structure, with 'historicity' as an emergent feature leading to 'time-space distanciation' as intended but also unintended consequences

Tableau 12. Structure, agency and historicity in Giddens's sociology

(Source : Bryant &amp; Jary, 1991, p. 120)



## Annexe 6 . Guide de lecture biographique

Sont présentés dans ce qui suit les résumés des entretiens avec des femmes et des hommes experts-comptables et stagiaires. J'ai opté pour une présentation des entretiens sous forme chronologique (dans la mesure du possible) afin de reconstituer l'histoire de vie de ces personnes. Parfois, les histoires se recoupent entre elles car les personnes interviewées se connaissaient entre elles et ont fait des renvois l'une à l'autre dans leurs récits.

### Elisabeth

Ancienneté dans la profession : depuis 1976 (plus sept ans avant comme comptable).  
Elisabeth a quatre enfants, dont deux sont encore à la maison.

Provenant d'une famille ouvrière, elle interrompt ses études à 16 ans pour travailler. Elle arrive par hasard à la comptabilité qui l'attire tout de suite et décide de continuer ses études et d'obtenir le diplôme d'expert-comptable. Pour elle, la comptabilité est un métier qui lui permet de s'épanouir : *« Moi, j'ai pu développer mes qualités qui sont plutôt des qualités de gestionnaire, d'organisation, la qualité du travail m'intéresse »*.

Elle s'installe à 23 ans comme expert-comptable stagiaire et obtient le DEC à l'âge de 26 ans.

Le comportement *« supérieur ou un peu méprisant »* de certains hommes envers les femmes ne la dérange pas, elle dit savoir tourner les choses à son avantage et tout regarder d'une manière positive et optimiste.

Elle a eu beaucoup d'appuis dans sa vie professionnelle de la part des gens qui lui ont ouvert des portes quand elle n'était qu'un *« gros bébé »* et c'est pour cela qu'elle s'implique beaucoup à présent afin d'aider les jeunes.

Elisabeth dit avoir toujours su tourner ses *« faiblesses »* en atouts : *« Vous voyez, avec la féminité j'ai vraiment joué, il ne faut pas non plus prendre un fiancé pour pouvoir faire des affaires. Votre jeunesse et votre féminité peuvent quelque fois vous amener beaucoup d'atouts »*.

Savoir reconnaître les chances qui nous sont données c'est important, elle affirme que pour elle le plafond de verre n'existe pas.

Sa principale motivation lors de son installation était l'indépendance : « *[J]e parlais du bas de l'échelle et mon moteur était : je serai indépendante, pas de patron, je ne dépendrai de personne et personne ne me grondera* ».

Elle n'a jamais pris de congé de maternité et a programmé ses naissances pendant les mois d'été, « *la grossesse c'est quelque chose de naturel... parce que pour une femme c'est normal* ».

La maternité a été une révélation, et c'est par rapport à cela qu'« *il y a eu des souffrances* ». Elle n'a pas eu l'appui de sa famille traditionnelle qui critiquait son esprit indépendant.

En tant que gérante de cabinet elle témoigne être en train de revoir ses positions vis-à-vis de l'équilibre entre le travail et la vie familiale : « *Oui, et là où je suis en train de revoir mes positions, étant donné que je suis une grande travailleuse, on est dans un métier où il faut qu'on bosse. Est-ce que notre métier peut être conciliable avec un peu plus de douceur de vie, et un peu plus de personnalisation ? C'est pas impossible, rien n'est impossible, je suis en train de regarder ça* ».

Elle est s'intéresse plus à l'aspect qui relève de l'assistance aux chefs d'entreprise et moins à celui lié au chiffre d'affaires.

L'idée de détermination culturelle des femmes : « *Est-ce que culturellement les femmes n'ont pas cette idée-là, de par leur éducation, de par les origines mêmes de la féminité n'ont-elles pas l'habitude d'être toujours les seconds de quelqu'un ?* ».

Concernant le partage des tâches elle affirme que : « *Les femmes ne sont pas prêtes à partager les tâches. Les femmes ne sont pas prêtes. Je peux vous dire que les femmes tiennent à leur pré carré autant que les hommes : « les enfants c'est moi* ».

Voir pp. 150, 174, 175, 175, 179, 230, 233, 242, 244, 276, 284, 286.

## **Robert**

Il a plus de 30 ans d'ancienneté dans la profession.

Il a quatre enfants.

En 1959, il a renoncé à des études industrielles que son père l'avait poussé à poursuivre pour commencer des études de comptabilité.

Il fait son stage tout en étant professeur de comptabilité dans un petit cabinet, comme c'était le cas dans la majorité des cabinets français de cette période là.

« *...la France il y a trente ans était très conformiste, c'est-à-dire qu'il fallait mettre une cravate, fallait mettre un costume, fallait être marié. La France était vraiment très rigide. Maintenant, c'est plus du*

*tout comme ça, parce que même nos ministres, disons, vivent en concubinage, même le maire de Paris, ils le disent, est homosexuel. Il y a trente ans, un expert-comptable, n'aurait pas pu dire qu'il vivait en concubinage où qu'il était homosexuel, même si j'ai connu des experts-comptables homosexuels, mais qui ne le disaient pas ».*

Après son stage, il a fondé son propre cabinet et sa femme qui était également professeur de comptabilité est devenue sa stagiaire. Il a gardé son cabinet douze ans, en parallèle avec son poste de professeur.

Ses difficultés ont été d'ordre commercial, car il a toujours été passionné par la comptabilité même et moins par son application : *« Moi, en fait je suis plus intéressé par la comptabilité que par l'exploitation industrielle de la comptabilité. Mais, je dois quand même reconnaître qu'un facteur de succès important c'est de considérer que la comptabilité est une activité industrielle comme une autre, que pour survivre il faut toujours être compétitif, il faut toujours être en croissance ».*

Concilier vie familiale et vie professionnelle : *« Bon, j'ai essayé de concilier les deux. C'est vrai que quand mes enfants étaient jeunes j'étais mieux organisé, c'est-à-dire j'allais les chercher à l'école etc., mais bon, plus tard ça a été plus difficile. Et puis, c'est vrai que, bon, moi j'ai une façon de travailler un peu spéciale, je ne compte pas vraiment les heures, donc je peux travailler jusqu'à minuit ou à deux heures du matin ».*

Lui et sa femme ont eu leurs enfants assez jeunes, avant trente ans, avant d'être experts-comptables.

La relation avec sa femme et le partage des tâches : *« Dans un premier temps, c'était ma stagiaire, donc c'était moi le patron. Et puis, après, quand elle a eu son diplôme on partageait un peu plus, mais elle ne s'est jamais inscrite à l'Ordre des experts-comptables. Elle a préféré travailler avec moi en quelque sorte, parce qu'elle avait aussi un autre métier, elle était aussi professeur de comptabilité. Mais on a toujours eu entre notre famille, notre vie d'experts-comptables et puis l'enseignement, on a toujours eu des vies vraiment pleines, on n'a jamais eu l'occasion de s'ennuyer. Mais ceci dit, je regrette un peu d'avoir travaillé avec ma femme. Alors, c'est pas que ça me laisse de mauvais souvenirs, mais je crois que c'est mieux quand la famille, les travaux sont bien séparés ».*

Pour lui, la principale qualité d'un expert-comptable doit être la moralité. *« Mais, le problème c'est que de plus en plus l'expertise comptable est faite par de grandes sociétés et donc, parfois, la moralité est en concurrence avec le souci de gagner de l'argent et il en résulte des problèmes d'éthique ».*

Sur les enjeux de la profession comptable aujourd'hui : *« l'expert-comptable doit à la fois se situer par rapport à lui-même et par rapport à des techniques nouvelles, mais il doit aussi aider ses clients à se situer eux-mêmes ».*

Sur les femmes dans la profession : *« Les femmes sont tout à fait capables de faire tout ce que font les hommes dans cette profession. D'ailleurs, très souvent, quand elles font des études universitaires, les femmes sont meilleures que les hommes. Alors, moi, j'attribue ça au fait que les femmes psychologiquement sont plus rapidement mûres que les hommes ».*

Selon lui, l'être humain est en continuelle recherche, et selon son âge il a besoin d'autre chose : *« Par exemple, on peut très bien à 25 ans ou à 30 ans entrer dans un grand cabinet pour faire son apprentissage, puis rester un certain nombre d'années, puis, dire je veux vivre ma vie tout seul. Voyez ce que je veux dire ? Et donc, c'est un peu ce que j'ai fait, j'ai eu plusieurs vies de comptable ».*

Voir pp. 259

## Sylvie

Sylvie est expert-comptable depuis 1989. Elle a trois enfants qui n'habitent plus avec elle.

Il y a trente ans, elle sort d'une école de commerce et a intégré un *Big* pour faire son stage d'expertise comptable. Elle y reste neuf ans, mais la plupart des femmes n'y restaient pas aussi longtemps. Elle devient manager et a entre-temps deux enfants.

A son avis, il est impossible de concilier une vie familiale avec une vie professionnelle dans un *Big* : *« Dès que j'ai eu assez d'argent, j'ai embauché quelqu'un à la maison (rires) et c'est comme cela que..., parce que sinon ce n'est effectivement pas compatible ».*

Après neuf ans, elle est partie dans une banque où elle est restée deux ans et parce que l'environnement ne lui convenait pas du tout, elle est revenue dans le *Big* d'avant en tant que directeur financier et a eu son troisième enfant. Le rythme de travail était infernal, et il ne pouvait pas être arrêté : *« Et là je ne me suis pas arrêtée, je me suis arrêtée quatre mois, vraiment minimum, minimum et j'ai recommencé très vite parce que je ne pouvais pas faire autrement et là j'ai pas vraiment arrêté, tous les deux jours j'avais un courrier, j'avais un courrier électronique à la maison et je ne me suis pas vraiment arrêté, je ne pouvais pas, c'était impossible ».*

Elle y reste cinq ans, et puis en se rendant compte qu'elle ne va jamais être associée, elle décide de partir et de monter son cabinet (en 1994).

La discrimination : « Non, à l'époque c'était vraiment discriminant, c'est-à-dire que la première qu'ils ont envisagé d'associer c'était une fille que j'ai embauché moi quand je suis partie, c'est-à-dire que quasiment dix ans après ils ont commencé à se dire que peut-être ils pourraient l'associer ».

A son avis, le métier de comptable est très approprié à une femme qui grâce à ses qualités d'organisation et de gestion multi-tâches arrive à se débrouiller souvent mieux qu'un homme.

Au cabinet, elle a du mal, en général à garder les salariés hommes : « Parce qu'en fait, comme je vous le disais nous on n'est pas dans un environnement gratifiant pour un homme qui peut pas dire je travaille chez [nom du cabinet], j'en suis fier, voyez ce que je veux dire, ça n'a pas de sens. Par contre nous on est vachement fières de travailler ici parce qu'on sait qu'on a ici une qualité de clients, une qualité de vie professionnelle, c'est-à-dire les relations qu'on a entre nous, une qualité de formation et une qualité de dossiers qu'on ne trouve pas ailleurs. Nous on sait ça. Donc c'est ça qui scotche, entre guillemets, les filles d'ici ». En revanche, les femmes y restent pour la qualité de vie et des dossiers.

La vie familiale d'une femme chef d'entreprise n'est pas simple : « ... bon, là où c'est le plus difficile, finalement, c'est à l'intérieur des couples, dans la vie professionnelle c'est pas trop épouvantable. Ce qui est difficile c'est d'être une femme entrepreneur avec un mari qui est salarié ».

Avoir une employée à la maison à plein temps (qui tient le rôle de mère) est nécessaire, même s'il faut faire des sacrifices pour la payer : « Moi j'ai eu des années où la baby-sitter gagnait plus, c'est à dire que moi j'avais à gagner les impôts et la baby-sitter et il me restait rien. Et bon, c'est notamment au début du cabinet et même dans d'autres périodes ».

Voir pp. 224, 225, 245, 248.

## **Anne**

Elle a travaillé pendant dix ans dans une banque avant de décider d'être expert-comptable. Sa motivation était d'être indépendante et de pouvoir mieux concilier la vie professionnelle avec la vie familiale.

Elle entre dans un cabinet pour faire son stage d'expertise en 1997 et après le stage, en 2001, elle s'associe avec la femme qui avait monté le cabinet en 1994.

Elle a deux enfants, de sept et deux ans qu'elle a adoptés. La flexibilité conférée par le travail en indépendant est importante pour elle parce que cela lui permet de faire des activités avec les enfants, de s'impliquer dans leurs vies.

A son avis, les hommes et les femmes sont différents, mais égaux : *« Parce que les femmes et les hommes on n'a pas le même mode de fonctionnement. On n'a pas le même mode, mais c'est normal, on est différents, il n'y a pas un qui est mieux que l'autre ».*

Elle pense que la complémentarité est bonne au quotidien, mais elle préfère avoir uniquement des femmes comme associées parce que les femmes ont un mode de fonctionnement similaire au sien et les mêmes priorités.

Anne prend une semaine de vacances à chaque vacances scolaires et utilise au maximum les nouvelles techniques pour être connectée tout le temps avec le cabinet et avec les clients : *« je prends une semaine à chaque vacance scolaire, mais je suis toujours connectée, je lis les emails tous les jours, ma ligne est toujours transférée, même au mois d'août, donc je suis disponible pour répondre aux urgences et les clients le savent ; ils ont mon téléphone portable. Donc voilà comment je gère ».* Par ailleurs, elle s'est organisée pour que sa maison soit très proche du bureau pour pouvoir faire des allers-retours pendant la journée. De plus, quant au travail, elle est très efficace dans l'emploi de son temps et minimise le temps passé à socialiser avec les clients.

Le fait d'avoir un mari qui est salarié l'a beaucoup aidée parce qu'au début elle ne gagnait pas beaucoup.

Elle pense qu'à un moment donné, quand ses enfants seront plus grands, elle sera obligée de ne pas travailler le mercredi.

Voir pp. 141, 177, 231, 237, 238, 242, 245.

## **Sabine**

Elle a la trentaine, est immigrée et n'a pas d'enfants. Elle ne travaille plus en libéral depuis quelques années, mais pour un des organismes professionnels.

A son avis, l'égalité professionnelle est conditionnée par l'égalité au sein du couple : *« Donc, je pense que fondamentalement s'il n'y a pas égalité professionnelle, c'est qu'il n'y a pas égalité au niveau familial, je dirais. Les femmes culpabilisent beaucoup plus si elles restent plus tard, si elles ne s'occupent pas assez de leurs enfants ».*

Sortie d'une école de commerce, elle passe 11 ans dans un grand cabinet et est passée du grade d'assistante à celui de directrice de missions. Elle n'a jamais eu de mentor, de personne qui aurait pu lui ouvrir des portes, la coopter etc.

Elle quitte le cabinet suite au mariage avec l'un des associés du cabinet pour éviter les conflits d'intérêt, mais aussi à cause du plafonnement :

*« Il y a plusieurs raisons. Il y a le fait que je me suis mariée avec quelqu'un qui était au sein même de mon entreprise, donc comme il était associé ça pouvait poser des difficultés, des jalousies, parce que évidemment, il y a des rivalités pour les dossiers et pour l'atteindre lui on me tapait moi. Parce que lui, c'était trop compliqué pour le taper. Et la situation était devenue un petit peu inconfortable. Et pour pouvoir avancer il aurait fallu que je sois encore meilleure, encore plus performante, encore plus travailleuse, alors que j'étais déjà [fait le son d'une personne étranglée]. Donc trop c'est trop. Il y avait ça et puis aussi le fait que les dossiers sur lesquels je travaillais ne me permettaient plus de progresser. En réalité, la dernière année ils m'avaient fait la proposition d'un nouveau dossier qui était très intéressant, très dur, très challenging et la personne qui m'avait fait cette proposition là ne savait pas que mon mari était signataire de ce dossier. Il y avait deux associés sur ces dossiers, donc c'est cette autre associée qui m'a dit : « tiens, Sabine, ça t'intéresse pas de venir travailler avec moi etc. et elle ne savait pas que j'étais ensemble avec mon mari, donc j'ai du refuser. Donc il y a eu cette opportunité là qui était possible, mais pas possible non plus, même si je travaillais plus avec elle qu'avec mon futur mari, c'était pas sain comme situation. Donc j'ai du refuser ce qui fait que j'ai gardé les dossiers sur lesquels j'avais appris un certain nombre de choses pendant un moment, mais j'avais plus de marge de progression dessus, et on se lasse aussi à un moment donné quand on fait le mêmes dossiers, la même...faut aussi passer à un cran au dessus. Et donc, au moment où j'aurais pu faire ce pas là vers de nouveaux dossiers, c'était mon mariage, donc il fallait faire un choix. Ça c'est terminé comme ça ».*

De nouveau, nous avons un témoignage sur le fait que le salaire des femmes en congé maternité n'est pas maintenu car « le cabinet ne versait pas le complément pour atteindre le salaire habituel et normal » (voir aussi le cas de Christine).

A propos du travail à temps partiel et pourquoi elle estime qu'il n'est pas un arrangement favorable pour les femmes : « Donc le quatre cinquième était assez difficile, c'était un objectif assez difficile finalement à garder, le danger c'était finalement de faire le même travail qu'avant en ayant un salaire plus petit ».

Sabine voudrait retourner à la comptabilité, mais elle estime ne pas être encore prête à supporter les rigueurs du travail en cabinet. Pour elle la plus grande difficulté du travail en cabinet ce n'est pas la charge de travail, mais les contradictions inhérentes au travail en comptabilité : faire un travail de qualité dans le délai le plus court possible.

Voir pp. 183, 195, 201, 202, 203, 205, 207, 208, 211, 245, 246.

### **Catherine**

Catherine a 57 ans, n'est pas mariée et n'a pas d'enfant.

Il y a trente ans, à sa sortie d'une école de commerce parisienne (ESSEC), elle intègre un des *Big* de l'époque pour faire une carrière d'auditeur. Parmi les vingt personnes embauchées cette année là, en 1977, il y avait quatre femmes, dont elle.

Sur son travail d'auditeur au début sur le terrain elle affirme : *« Moi, j'ai été beaucoup dans les usines parce que pendant presque vingt ans j'ai fait l'audit de Citroën et j'étais la "femme usine". Donc, j'étais chef de mission à Sochaux et je passais trois mois à Sochaux. Je ne suis jamais tombée sur quelqu'un, vous savez ; il y avait un ou deux qui étaient complètement...des cinglés, des harceleurs, je sais pas, mais bon, on était des auditeurs, on était un peu asexués. Pourtant on n'est pas raides ».*

Elle a eu comme mentors trois associés hommes et un d'entre eux en partant lui a confié deux dossiers importants qui l'ont beaucoup aidée à avancer pour finalement être cooptée comme associée après huit ans en cabinet.

En 1985, elle devient la deuxième associée femme dans son cabinet et on lui confie la direction des RH. Dès la première année, elle est obligée de se confronter toute seule avec une situation délicate, les licenciements car les autres associés hommes s'étaient arrangés pour partir en vacances.

Comme jeune recrue elle a participé à des missions avec des clients difficiles : *« Donc, parfois, on était en mission, ça m'est arrivé, mais quand j'étais jeune sur le terrain, un terme « envoyer en mission de sauvetage », uniquement des femmes, quand vraiment les clients étaient tordus, impossibles à gérer, on nous envoyait en mission féminine ».*

Comme directeur de RH elle a du parfois demander un ralentissement dans le recrutement des femmes (afin d'attendre la parité) même si les femmes présentaient de meilleurs dossiers au recrutement : *« Parce qu'après, on est dans une activité où il y a quand même une rotation très forte et donc fallait que je parte avec une équipe et en plus de ça on se tirait une balle dans le pied parce que on sait très bien que dans les jeunes années il y a des maternités etc., ça peut détruire une promotion ».*

Elle affirme que le fait d'être restée célibataire et sans enfants n'a été ni un choix personnel, ni un choix dû à l'investissement dans le travail :



*« J'ai pas trouvé le bon bonhomme. Donc, j'ai pas eu d'enfant, et l'époque des enfants est passée. Et donc, c'est pas, c'est pour ça que c'est difficile pour moi, c'est pas des questions auxquelles je peux vraiment répondre parce que j'ai pas fait un choix intellectuel, dire des enfants, pas d'enfants. J'ai pas trouvé mon bonhomme en temps et en heure, et après c'est trop tard (en riant) ».*

Catherine se voit continuer à travailler même après la retraite. D'ailleurs, elle dit avec amertume que la règle du cabinet ne permet pas aux associés de rester au delà de 60 ans : *« Ah, dans 10 ans c'est terminé, j'ai 57 ans moi. Donc, c'est clair que j'aurai encore 5 ans d'audit, à peu près parce qu'on part à 60 ans les associés, pour l'instant. C'est la règle, on laisse la place aux jeunes. Et quand on leur dit : « on peut pas rester plus longtemps, si vous voulez ? ». « Non, allez donc planter vos choux, les vieux ».*

Voir pp 186, 190, 192, 198, 209, 266, 267, 282, 283.

## **Tita**

Ancienneté dans le métier d'environ quarante ans, trois enfants qui n'habitent plus avec elle.

Tita provient d'une famille d'immigrants tunisiens venus en France en 1960. Ayant une vie difficile à cause de la pauvreté, son père la pousse vers le métier de comptable pour qu'elle puisse rapidement avoir un salaire. Après des débuts difficiles dans la profession car elle ne réussissait pas à trouver un cabinet pour la prendre comme stagiaire, elle gagne la confiance d'un expert-comptable sous la direction duquel elle fait son stage. Après le stage il la recommande pour être assistante d'un expert-comptable du cabinet Francis Lefebvre et pour s'occuper de son activité de commissariat aux comptes (en 1974). Ce monsieur lui apprend le métier et lui confie des dossiers importants. C'est aussi en 1974 qu'elle monte son cabinet. Elle commence à avoir des clients de plus en plus importants, comme Vuitton, etc. En peu de temps elle réussit à gagner la confiance de son entourage grâce à son intelligence et à sa capacité de travail : *« moi j'avais ma peau à sauver, moi il fallait que je sorte de la merde à tout prix. J'ai travaillé du 74 et même avant, tout le temps...de 68 jusqu'à 95 j'ai travaillé sans voir à droite à gauche, en haut, en bas ».*

En 1978, elle accouche de son premier enfant et retourne au travail sans prendre de congé maternité. *« J'ai accouché la nuit. J'avais été chez un client la veille, non pas, l'après-midi.*

*J'ai accouché une nuit et puis cette nuit-là, donc deux semaines après j'étais déjà d'attaque. On aurait eu à l'époque un ordinateur et Internet j'y aurais déjà été, j'aurais continué à travailler, c'est à dire que ce n'était pas un problème ».*

Tita a planifié toutes ses grossesses afin d'accoucher dans les périodes les moins chargées de l'année. Sa stratégie pour concilier la vie familiale et la vie professionnelle : *« J'ai toujours su gérer ma vie de famille et ma vie professionnelle de façon tout à fait parallèle. C'est à dire que l'une n'a jamais empiété sur l'autre et l'autre n'a jamais empiété sur l'une ».*

Dans la famille, les places de l'homme et de la femme étaient bien définies, son mari ne comprenait pas son besoin de travailler aussi tard et finalement cela a constitué l'un des motifs de divorce. Tita a eu trois enfants et ne s'est pas remariée parce qu'elle ne voulait pas que les enfants aient un beau-père.

A propos du métier de CAC et de la responsabilité : *« moi, la responsabilité ne m'a jamais fait peur car à vingt-cinq ans j'étais déjà CAC des sociétés qui allaient se faire cotées. J'assume la responsabilité parce que la responsabilité ça va avec le métier ».*

Sur les qualités féminines et les qualités masculines : *« Moi je n'ai jamais pleuré et, en revanche, on est sensible aux attaques, mais une fois la première émotion passée, il faut se considérer comme...comment dirais-je ? Il faut reprendre le dessus et il faut aller à la bataille s'il faut aller à la bataille, et puis on verra bien... ».*

*« En revanche, les valeurs féminines, elles, apparaissent par l'écoute, on écoute les clients... j'ai cette facilité d'écoute, je me mets en disponibilité... ».*

Elle considère que la comptabilité est une profession qui est très adapté pour les femmes qui veulent concilier vie familiale et professionnelle : *« La profession s'ouvre aux femmes, je trouve que la profession grâce encore une fois à l'outil informatique surtout, est une profession qui est destinée aux femmes. Parce que ça permet aux femmes de travailler chez elles tout en ayant des enfants même si elles ne travaillent pas comme des folles, comme nous on l'a fait, mais c'était une génération particulière, nous. Mais, les jeunes femmes seront beaucoup plus vigilantes et raisonnables ».*

Afin de se faire respecter et s'imposer devant une équipe de son âge, il a fallu qu'elle soit dure et autoritaire, mais elle sait aussi être *« pleine de bonne humeur et de tendresse. »*

En tant qu'employeur elle a des difficultés avec les collaborateurs qui profitent trop de leurs facilités en termes de congés maternité et parental.

Voir pp 179, 215, 236, 237, 241, 243.

## Cécile

Cécile a 30 ans et elle est stagiaire mémorialiste. Elle vit seule et n'a pas d'enfant.

Son père est expert-comptable indépendant en province et après la sortie d'une école de commerce, elle décide de passer les examens d'expert-comptable. Elle est travailleur handicapé, souffrant d'une affection grave au cœur, ce qui nécessite la réalisation d'une greffe. Depuis un an et en attente de sa greffe de coeur, elle travaille à mi-temps.

Cela fait deux ans qu'elle travaille dans un *Big*. Son grade actuel est senior. Elle a travaillé auparavant trois ans dans une banque et a fait une année de stage d'expertise comptable dans un cabinet en Angleterre.

Cécile est très volubile et a des relations faciles avec tout le monde sauf avec un des managers, qui dit-elle, il « *n'a pas des limites dans son travail* ».

Elle s'exprime sur le fait de devenir associée tout en travaillant à temps partiel à cause de son handicap : « *c'est quelque chose de complètement contingent et il y a rien qui peut me dire maintenant que j'ai des chances à arriver à être associée chez [Big]. Pourtant, j'ai une bonne école de commerce, j'ai passé mes diplômes, mais je suis une femme et en plus moi j'ai un autre inconvénient pour devenir associée dans un Big 4, c'est que j'ai des problèmes de santé importants, je suis handicapée* ».

A son avis, en ce moment les femmes sont obligées de choisir entre carrière et famille : « *Parce que culturellement c'est un métier au départ qui était masculin, donc la femme s'introduit au fur et à mesure, mais je pense que la femme a des priorités autres que les hommes, c'est tout. C'est à dire qu'à l'heure actuelle quand on a des priorités c'est pas facile d'avoir des priorités égales, c'est-à-dire travail, famille, faut un peu choisir entre les deux, ce qui est dommage, mais tout simplement parce que justement enfin quelque part le métier s'adapte pas suffisamment aux femmes.* »

La solution serait, pour elle que la profession s'adapte plus aux femmes. Et cela ne veut pas dire travailler moins, mais avoir plus de flexibilité : « *travailler, je travaille, ça c'est pas le problème des femmes, on travaille. C'est juste qu'on demande justement, comme je dis, flexibilité et qu'on soit capables de s'organiser* ».

Son ambition est d'être la première femme associée handicapée dans son cabinet.

Voir pp. 194, 195, 214, 215, 249.

## Sophie

Sophie est stagiaire mémorialiste et quand je l'ai rencontrée elle était enceinte de son premier enfant.

Elle grandit dans une famille d'immigrés algériens dans laquelle les rôles homme-femme étaient clairement établis. Son père l'a toujours encouragée en lui disant que la seule frontière qu'elle avait c'était elle-même, la seule limite était celle qu'elle s'imposait. Ainsi elle a su depuis son enfance que ce serait grâce à son éducation qu'elle s'en sortirait.

À vingt ans elle entre en contrat d'apprentissage dans un cabinet où elle reste un an. Ensuite elle va dans un autre cabinet, qui était plus structuré et où elle commence à apprendre plus sur la méthodologie de travail tout en commençant son stage d'expertise comptable. Le plus difficile dans son expérience dans ces deux premiers cabinets fut la nécessité de se battre pour apprendre parce que ces supérieurs étaient réticents à partager leurs connaissances.

Actuellement elle est directrice de mission dans un cabinet de taille moyenne. La moyenne d'âge du cabinet est de plus de cinquante ans, ce qui fait de lui un cabinet assez traditionaliste en termes d'organisation et de méthodes de travail.

Elle est mariée avec un expert-comptable qui comprend son investissement professionnel.

Elle dit qu'elle ne sacrifiera pas sa vie de famille pour sa vie professionnelle, même si cette dernière est très importante. En tant que professionnel comptable et en ayant l'expérience qu'elle a, elle est un profil recherché sur le marché du travail. Dans le futur, elle souhaite s'associer pour obtenir plus d'indépendance et pouvoir imposer ses propres conditions de travail.

Sophie pense que pour une femme, en particulier, le réseau professionnel et la socialisation sont d'une importance vitale. *« Et elle [la femme], d'autant plus que les hommes, elle aura besoin de son réseau parce qu'il y aura des moments où elle voudra moins travailler; il y aura des moments où elle sera forcément moins rationnelle parce qu'elle sera enceinte, parce qu'elle aura des problèmes d'entraînement, des choses comme ça, parce que malgré tout, en France, c'est encore la femme qui gère tout. Et je maintiens envers et contre tout, sans réseau on peut pas vivre, professionnellement parlant ».*

A son avis, pour réussir les femmes doivent apprendre à s'affirmer plus : *« Et, ce qu'il faut, c'est que les femmes aient confiance en elles. Je suis persuadée qu'elles ne sont pas moins bonnes que les hommes, elles arrivent simplement moins à se mettre en valeur ».*

Voir pp. 172, 173, 176, 179, 249.

## **Lucette**

Ancienneté dans la profession : plus de 25 ans. Lucette a deux enfants qui n'habitent plus avec elle.

L'événement dans sa vie qui lui a donné sa force de travail et son désir d'indépendance : *« Moi, j'ai eu la malchance de perdre mon papa quand j'avais cinq ans, j'avais une maman qui pleurait toute la journée parce qu'elle était veuve et moi, mon souci c'était de trouver un métier où je gagnerais bien ma vie sans mari. Ça m'a donné une force extraordinaire ».*

Ainsi, à 29 ans, Lucette renonce à son poste bien rémunéré de directeur financier d'une multinationale pour entrer comme stagiaire expert-comptable dans un cabinet. Elle était déjà mariée et avait deux enfants. Sans le soutien de son mari elle n'aurait pas pu réussir. A la sortie du stage d'expert-comptable, elle monte son cabinet. Le début est assez difficile, mais elle dépasse vite les difficultés.

Suite à l'installation en indépendant, il a fallu réorganiser la vie familiale : *« Donc, il a fallu organiser la vie familiale pour que les enfants soient épanouis, tout en faisant que je puisse remplir mes obligations. La seule chose qui a été très importante dans l'éducation que je leur ai donnée c'est qu'ils savaient qu'ils étaient prioritaires sur tout, mais pour des choses importantes. Pour le quotidien, il fallait qu'ils s'assument avec les personnes qui étaient à leur disposition ».*

Son cabinet est petit (12 personnes) parce qu'elle veut tout maîtriser et c'est surtout la qualité des missions qui l'intéresse : *« Parce que nous, c'est pas la quantité de missions qui m'a intéressée, c'est la qualité. On a beaucoup de missions un petit peu exceptionnelles, avec beaucoup de valeur ajoutée, si vous voulez. Donc, comme je veux impérativement pouvoir tout maîtriser, il faut pas que ça soit très gros ».*

A son avis, il est plus difficile pour une femme d'avoir une carrière professionnelle que pour un homme parce que c'est elle qui a la charge de la plupart des choses à la maison : *« Une femme, elle a toujours plein de choses, une femme c'est elle qui fait tourner une maison, je ne sais pas si vous êtes mariée ou non, mais moi malgré tout ce que j'avais à faire, c'était moi ».*

*qui faisais les courses de la semaine, c'était moi qui prévoyait que tel jour fallait faire telle chose à manger ».*

Lucette affirme que quand on est en profession libérale, on a peu de marge de manœuvre parce qu'on doit être à la disposition des clients : *« Et on peut pas faire des choix parce que quand vous êtes professionnel libéral ou salarié expert-comptable, vous avez un devoir de service à l'égard de votre client, et si vous ne lui donnez pas au moment où il a besoin, vous ne l'aurez plus ce client-là ».*

Voir pp. 174, 178, 215, 230, 233, 245, 249, 251, 287.

### **Mounia**

Mounia vient de commencer son stage d'expertise comptable et elle vit actuellement en couple sans enfant.

Pendant ses études dans une école de commerce parisienne, elle fait un stage dans un cabinet de *Big* où elle est embauchée par la suite. Elle y travaille depuis quatre ans et elle sera bientôt superviseur II.

Comme elle travaille dans le secteur des banques et des assurances, elle ne fait pas beaucoup de déplacements en province. Pourtant, Mounia observe qu'au fur et à mesure de son avancement professionnel, la charge de travail s'alourdit considérablement. Ceci a un impact défavorable sur son couple : *« cette année j'ai travaillé beaucoup plus que lui [mon conjoint] et ça nous a créé un décalage au niveau de notre rythme de vie, de notre vie de couple, de nos loisirs, ça a été difficile à gérer, mais bon, c'est fait ».*

A son avis, il faut que la culture organisationnelle actuelle des cabinets qui est masculine, évolue vers des formes plus adaptées à la famille : *« il faut que les structures et les réflexes de travail actuels qui sont faites pour les hommes, il faut qu'elles évoluent ».* *« Si on nous promet de pouvoir concilier les deux, il faut qu'ils nous donnent les moyens et qu'ils se traduisent concrètement ».*

Voir pp 193, 194, 213, 214.

## Isabelle

Ancienneté : expert-comptable depuis 1992, gérante de cabinet avec son mari, Philippe. Elle a deux enfants mineurs.

La comptabilité n'était une vocation pour Isabelle. Ayant commencé le stage d'expertise comptable en 1989, à 22 ans, elle reste six ans dans ce premier cabinet qu'elle quitte pour intégrer un autre cabinet du fait de contraintes familiales (l'arrivée de sa fille). Elle y reste jusqu'à la fin de 1999 où elle décide de démissionner pour accorder plus de temps à sa famille sans avoir trouvé autre chose. Entre temps, en 1993, son mari s'installe comme expert-comptable en indépendant et ils décident en 2000 qu'elle rejoigne le cabinet. Au début, elle travaille à temps complet, mais depuis la naissance de leur garçon, en 2006, elle ne travaille pas le mercredi.

Les clients ne savent pas qu'elle ne travaille pas le mercredi, ni qu'elle est la femme de Philippe.

Selon elle, la maternité est facteur important de différence entre un homme et une femme : *« je pense qu'une femme de 20 ans sans enfant, pour moi, elle les vit pareil qu'un jeune homme de 20 ans sans enfant ».*

Concernant l'organisation familiale ils ont une personne qui s'occupe du petit dernier les quatre jours quand elle travaille.

La vie actuelle en cabinet est très satisfaisante pour elle : *« C'est vrai que le rythme que j'ai ici quand même, le confort que j'ai ici en termes de vacances, en termes de souplesse par rapport à mes horaires, je pense pas que je ne vais pas le trouver ailleurs ».*

Pour qu'une femme réussisse dans la profession, il faut selon elle qu'elle soit très organisée et qu'elle reçoive le soutien des autres : *« ça nécessite d'avoir le sens de l'organisation et des gens sur qui compter. Si on a ça, je pense qu'on peut très bien réussir ».*

## Philippe, le mari de Isabelle

Il s'installe comme expert-comptable en indépendant en 1993 pour avoir plus de flexibilité dans son travail et pour pouvoir se consacrer aussi à l'enseignement.

Ce qui a été essentiel pour qu'il puisse se consacrer au travail, a été le fait d'avoir sa femme travaillant moins et accordant plus de temps aux enfants : *« Et ça a pu tenir, à la fois ma*

*vie..., même ma vie professionnelle n'a pu tenir que parce qu'à la maison j'avais une épouse qui travaillait moins, et qui se consacrait aux enfants ».*

La partie technique de la profession est ingrate, la partie valorisante de la profession est l'aide apportée au client : *« Tous les métiers c'est pareil, il y a peut-être une relation à la personne qu'on aide qui est plus intime, et qui fait qu'on est peut-être plus valorisés ».*

Selon lui, la question de la rareté des femmes dans des positions de responsabilité n'est pas propre seulement à la profession comptable, mais à tous les postes qui impliquent des responsabilités et de longs horaires de travail.

Dans sa famille, lui et sa femme se sont partagés les rôles traditionnellement : la gestion de la maison c'est elle, la gestion du cabinet c'est lui. Ce partage des rôles est satisfaisant pour tous les deux : *« Parce que, en fait, il y avait pas de carriérisme. L'objectif n'était pas l'ambition professionnelle d'arriver quelque part. A la limite, quand on a rejoint le cabinet il y a six ou sept ans, on était contents parce qu'on arrivait à avoir un équilibre, à avoir des choses, à se nourrir tous les deux, à manger tous les deux sur le cabinet, à avoir tous les deux une rémunération sur le cabinet ».*

Dernièrement, Philippe a pris des mesures pour réduire la quantité de travail. En 2004, il renonce à l'enseignement et depuis un certain temps il travaille le week-end à la maison.

Voir pp. 180, 259.

## **Joëlle**

Joëlle travaille en comptabilité depuis environ vingt ans. Elle est divorcée et a une fille mineure. Année d'inscription à l'Ordre : 2008.

Après une maîtrise en sciences économiques et droit, elle commence à travailler en comptabilité sans avoir que des notions vagues de technique comptable. Pendant plusieurs années, elle travaille dans des gros cabinets. Par la suite elle est amenée à faire de l'audit dans des grands cabinets. Comme elle travaille beaucoup et voyage beaucoup elle fini par payer cher cet investissement professionnel au niveau personnel par des fausses couches et finalement par la rupture de son mariage.

Elle reprend le travail quelques semaines après la naissance de sa fille et chaque matin, elle l'emmène avec elle au travail dans un couffin. Comme mère qui travaille beaucoup elle témoigne ressentir un sentiment de culpabilité envers son enfant : *« quand vous êtes*



*une femme et que vous travaillez beaucoup, vous avez quand même toujours derrière la tête un sentiment de culpabilité ».*

Ayant travaillé, elle décide de faire une pause et d'aller en entreprise, mais cela ne lui plaît pas et après moins d'un an elle décide de retourner en cabinet, cette fois en tant qu'associée.

Au moment de notre rencontre, elle est depuis deux mois associée avec deux autres femmes d'un cabinet d'expertise comptable et d'audit de taille moyenne.

La profession s'est beaucoup féminisée depuis qu'elle y est entrée : *« Moi, quand j'ai démarré, il y avait pas de femmes, c'était des équipes où il y avait que des hommes. Tous avec le costume noir, tous pareils alors que ça s'est beaucoup plus féminisé, énormément dans les équipes d'audit il y a énormément de femmes, beaucoup, beaucoup de femmes ».*

Elle pense que dans les plus grands cabinets, les relations de pouvoir sont beaucoup plus dures et pense que cela explique que les femmes aient de meilleures chances de devenir associées dans les plus petits cabinets. Être associé donne plus d'indépendance et de flexibilité que le statut de salarié.

Pour Joelle, la maternité n'est pas comme une maladie qui s'abat tout d'un coup, donc elle peut être planifiée et d'après son expérience, les hommes sont moins résistants au stress et aux maladies que les femmes.

Voir pp. 200, 230, 234, 235, 243, 271, 281.

## **Agnès**

Agnès est associée dans un *Big* et elle a trois enfants.

Après sa sortie d'une école de commerce, elle intègre en 1989 un *Big* à l'âge de 22 ans. Elle gravit un par un les échelons jusqu'au niveau associé en 2001.

Dès le début de sa carrière, elle a préféré de ne pas se spécialiser trop, ce qui aurait limité ses opportunités d'être associée.

Selon Agnès, ce qui lui a permis de s'épanouir dans sa carrière est le fait d'être mariée avec un expert-comptable qui comprend son travail et ses contraintes.

La grosse différence entre un manager et un associé est le poids de la responsabilité : *« moi je peux très bien comprendre que certaines ont moins d'ambition, et ont plus d'envie d'avoir une vie*

*plus tranquille avec des horaires plus simples, avec moins de responsabilité, parce que quand même être associée c'est des responsabilités. Et moi, c'est vraiment la différence que j'ai ressentie entre le passage de manager à associé, c'est vraiment le poids de la responsabilité, et c'est un vrai truc réel ».*

A son avis, le côté écoute est généralement plus développé chez les femmes que chez les hommes.

Dans son cabinet, il y a beaucoup de femmes qui travaillent à temps partiel. Quant à elle, elle n'a jamais voulu travailler à temps partiel parce qu'elle n'aurait pas su s'organiser.

Ce qu'elle apprécie dans le travail dans un gros cabinet, c'est le fait de travailler en équipe, d'avoir le soutien des autres, c'est pour cela qu'elle n'a jamais voulu quitter le cabinet et ne se voit pas s'installer en indépendant.

Voir pp. 177, 189, 190, 199, 203, 212, 218, 219, 236, 238, 245, 268, 280, 281.

## **Hélène**

Ancienneté : inscrite à l'Ordre et à la Compagnie depuis 1992. Elle a obtenu son diplôme à la session de novembre 1991. Hélène a deux enfants mineurs.

Depuis toute petite elle est passionnée par les chiffres. Elle fait un DUT de gestion et puis un MSTCF qu'elle obtient en 1988. La même année elle commence un stage dans un petit cabinet. A la sortie du stage, elle doit le quitter parce que ce cabinet-là n'embauchait pas de femme.

Elle trouve rapidement un autre cabinet où elle reste et qu'elle rachète en 1994. Elle est actuellement unique associée et gérante de cabinet.

Son mari a des horaires de travail plus souples. Elle a recruté une employée qui l'aide à la maison.

Pour s'organiser, elle utilise chaque instant de libre pour travailler : *« C'est une continuité incessante, c'est-à-dire, que moi, il n'y a pas un seul moment, à titre anecdotique, quand je suis chez le coiffeur, je travaille, quand je suis dans l'avion, je travaille, quand je prends le train, je travaille ».*

C'est le choix qu'elle a fait pour concilier le travail et la famille et elle l'assume parce qu'elle est vraiment passionnée par le travail qu'elle fait et sa devise est *« oser travailler heureux ».*

Pour elle, être expert-comptable, c'est tout d'abord aider son client. La liberté que lui donne l'exercice de sa profession en indépendant est très importante pour elle.

Elle s'est fixée un niveau idéal de revenu qui représente aussi le point d'équilibre entre sa rémunération et le temps libre pour pouvoir en profiter.

Voir pp. 175, 249, 250.

## Thierry

Thierry est associé d'un cabinet moyen. Il a quatre enfants et il est divorcé.

Il est arrivé à la profession poussé par son père qui avait créé son cabinet en 1947 et qui voulait qu'un de ses enfants reprenne sa succession.

Après une maîtrise de gestion, il entre en 1976 dans un *Big* pour faire le stage d'expertise comptable. A l'époque, il n'y avait presque pas de femmes dans le cabinet. Deux ans après, il se retrouve dans une équipe de travail sous la direction d'une femme qu'il juge trop autoritaire.

En 1979, il intègre le cabinet familial et devient expert-comptable fin 1979. Actuellement, il est l'un des associés du cabinet familial qui compte cinq associés hommes et environ cinquante collaborateurs. Son avis est que même si le cabinet manque de femme, les associés ont une part féminine très importante.

Il est amené dernièrement à beaucoup réfléchir sur son implication dans la vie familiale : *« Moi, j'ai aujourd'hui beaucoup de recul, j'ai beaucoup travaillé sur ça, j'ai pris des décisions importantes de remise en cause de ma famille, je me suis séparé de mon épouse et ça m'a amené à réfléchir beaucoup sur mon rôle de père et la manière dont je l'ai tenu, et de réfléchir beaucoup pour moi et avec les enfants »*. Il se rend compte que ses enfants ont ressenti son manque d'implication dans la vie de famille.

A son avis, les rôles évoluent et *« l'homme a de plus en plus de rôles à tenir à l'intérieur de la famille »*. L'inversion des rôles entre les conjoints ne le choque pas du moment que le père est capable d'assurer toute la logistique autour du nouveau né.

Pour lui il y a une différence d'approche, de manière de travailler entre les hommes et les femmes. *« A part quelques exceptions, les femmes ont beaucoup plus de sensibilité que les hommes sur les aspects humains et dans le domaine du conseil, par exemple, de l'accompagnement des*

*cabinets, dans les démarches managériales de qualité, la plupart des hommes viennent pour mettre en œuvre des méthodes et appliquer ces méthodes, alors que les femmes viennent plus pour écouter, aider les équipes en place à évoluer vers une évaluation, c'est beaucoup plus fin, beaucoup plus subtil chez les femmes que chez les hommes ».*

Ils ont eu dans le cabinet deux femmes expert-comptable ayant des qualités techniques, mais elles étaient trop masculines et n'étaient pas très douées sur la partie relationnelle ce qui faisait qu'elles n'avaient pas les qualités pour être cooptées en tant qu'associées.

La différence entre le travail en cabinet et le travail en entreprise est donné non pas par le rythme de travail, ou les horaires, mais par la pression existante dans le cabinet : *« mais c'est vrai qu'il y a une pression forte de la part de nos clients, et que c'est des choses qu'il faut aimer, il faut aimer cette pression là ».*

Voir pp. 179, 210, 260.

### **Sandrine**

Sandrine est stagiaire expert-comptable mémorialiste. Elle a trente ans et vit seule, sans enfant.

A la sortie de l'école de commerce, en 2004, elle intègre un cabinet de taille moyenne pour faire son stage d'expertise comptable.

Actuellement elle est assistante confirmée, mais cette dernière année, ses responsabilités ont été plutôt de chef de mission.

Au moment où je l'ai rencontrée, elle avait fini le stage et préparait son mémoire. En janvier 2009, obtient son diplôme d'expertise comptable.

Concernant le travail d'expert-comptable, ce qui est difficile est la pression et l'évaluation qui se fait sur chaque mission : *« Donc, il y a une certaine contrainte et un certain nombre de tests à faire, un certain nombre de questionnaires à remplir, donc tout ça fait qu'on est quand même un petit peu sous pression en mission d'audit, en clientèle ».*

Dans son cabinet, ce ne sont que les personnes ayant une ancienneté supérieure à six ans en cabinet qui ont pu obtenir des aménagements du temps de travail.

A partir du niveau manager, il n'est pas nécessaire d'être tout le temps sur le terrain et il y a plus d'indépendance et de flexibilité dans la gestion du temps de travail.

Sandrine a été sanctionnée sur son niveau d'avancement (et implicitement sur son niveau de salaire) à cause de son investissement associatif : *« eux ils comparaient par rapport à d'autres collaborateurs qui s'investissaient plus etc. et puis il y a eu, maintenant on est derrière, il y a eu une incompréhension, c'est-à-dire que moi aussi j'estimais mon plein droit de m'investir à côté et donc ils avaient pas à me reprocher de pas pouvoir être disponible etc. Et eux ils estimaient que j'aurais du sacrifier l'association pour me consacrer plus et il y a eu cette incompréhension et aujourd'hui, c'est résolu peut-être, chacun s'est fait mieux comprendre, mais qui a quand même été sanctionnée au niveau de l'évolution ».*

Elle estime être difficile de passer son diplôme tout en ayant un enfant et pour y arriver on doit être bien soutenue par son mari : *« Je pense que vraiment le fait d'avoir un enfant ça force, ça coupe complètement, en fait ça veut dire qu'en un instant, on réfléchit à ses priorités. On va faire des sacrifices et donc ça fait que le diplôme on va le remettre à plus tard pour le passer, etc. Donc ça joue, pour moi c'est quelque chose qui joue en notre défaveur. Après, c'est l'ambition, il faut quand même être super bien soutenue par son mari ».*

Voir pp. 203.

## **Francine**

Francine travaille en comptabilité depuis une trentaine d'années. Elle a deux enfants qui n'habitent plus avec elle.

Après avoir fait une école de commerce à Nantes, elle se marie et retourne dans sa ville natale, Le Mans pour chercher un premier travail : *« à l'école de commerce les femmes, il faut savoir...on était trois dans la promotion, c'était quand même une époque où on disait aussi : « vous, les filles vous venez à suivre des cours pour vous marier"...ce qui n'a pas démenti le proverbe de l'époque puisque ça a été mon cas, c'est vrai. Donc on était quand même extrêmement minoritaires ».*

Sa fille aînée est aussi née dans cette période là. En 71 elle intègre KPMG sur le Mans (à l'époque la Fiduciaire de France) *« je n'ai fait qu'un seul CV, [...] j'ai été retenue sur ce CV et [...] j'y ai fait le meilleur test d'embauche qu'ils avaient jamais vu à l'époque ».*

Ensuite, en suivant son mari, elle part travailler sur Blois tout en restant dans le même cabinet. En 75, et suite à la mutation de son mari, elle intègre une filiale de la Fiduciaire à Paris. Elle passe par plusieurs grands cabinets dont Arthur Andersen. Elle se

spécialise en audit, domaine qu'elle ne quitte plus jusqu'à présent et elle est auditrice pendant de nombreuses années sur le secteur nucléaire français.

Pendant tout ce temps elle n'a jamais travaillé à temps partiel, mais elle dit n'en faire pas une fierté. Par ailleurs, elle n'a jamais eu une employée à la maison pour l'aider : *« Moi je ne suis pas d'un milieu social extrêmement favorisé à l'origine et peut-être que c'était pas pour moi quelque chose de facile d'admettre d'avoir quelqu'un à temps complet... ben voilà ».*

Ses regrets concernant ses enfants sont liés au fait qu'elle n'a pas suffisamment surveillé leurs études : *« Donc j'ai sans doute pas fait un choix suffisant et bon, peut-être que c'était un peu plus compliqué pour... Ça va bien tant que j'allais dire les enfants n'ont pas de problèmes scolaires...mais c'est vrai que le temps...il me semble avec ce recul que j'ai maintenant...je crois que ce qu'il faut pas négliger, au delà de la présence affective, qu'on trouve toujours quand même moyen de donner, même si on n'est pas là souvent, ça peut-être plus intense et à ce moment-là ça compense. Mais je crois que le problème majeur, en tout cas vu de mon expérience c'est peut-être l'accompagnement scolaire quand ça va pas tout seul. Moi qui ai toujours été une élève pas surdouée, parce que se serait prétentieux de dire ça, mais en tout cas qui n'ai jamais, jamais eu de problèmes, j'ai sans doute pas assez mesuré la nécessité d'accompagnement de mes enfants dans cet aspect scolaire ».*

Francine a été amenée récemment à intégrer des responsabilités dans les instances professionnelles et trouve cela très gratifiant.

Etant assez proche de l'âge de la retraite, elle déplore cette cession brusque de l'activité : *« je trouve que c'est un peu ridicule quand on a eu une vie professionnelle assez dense, de s'arrêter brutalement parce que vous avez un couperet, qui est le couperet d'un âge donné soixante, soixante-deux ou soixante-cinq, peu importe ».*

Par contre, elle se voit continuer son activité dans les instances professionnelle même après la retraite : *« c'est justement cette partie politique professionnelle et à laquelle j'ai adhéré un peu plus tard et qui honnêtement est assez enrichissante, assez passionnante et là c'est vrai que si je peux contribuer un tout petit peu ».*

Voir pp.186, 196, 200, 206, 208, 240.

## Yael

Yael est actuellement au chômage étant été licenciée économique du fait de la crise économique et est enceinte de son premier enfant.

Les deux premières années de son stage se déroulent dans un *Big* au Canada. Cette première expérience en cabinet : *« c'était dur physiquement au niveau du rythme, mais au niveau de l'apprentissage, c'est l'expérience que j'ai le plus appréciée, qui m'a donné les bases pour après rebondir sur autre chose »*.

Afin de diversifier son expérience, elle part ensuite faire une troisième année de stage dans un cabinet français de taille moyenne. Dans ce cabinet elle a eu du mal à suivre les formations imposées par le stage d'expertise : *« ils n'avaient pas envie qu'on soit diplômés, on le sentait. Parce que quand vous voulez faire une formation, il y a des formations obligatoires, fallait faire des pieds et des mains pour avoir ces formations obligatoires, pour avoir la cotisation payée, c'est une obligation pour eux, fallait faire des pieds et des mains. Et puis même on vous le disait vous êtes trop jeune, vous n'êtes pas faite pour être experte-comptable diplômée »*.

Après le stage, en 2006, elle est recrutée comme directrice adjointe dans une société américaine basée sur Paris. Avant de commencer effectivement à travailler elle prend une pause d'environ deux mois pour écrire son mémoire.

Lors du passage du diplôme d'expertise, elle est interpellée par le comportement misogyne d'un des membres du jury : *« La première fois quand je suis passée l'examen, le grand oral, je me suis faite descendre, on m'a carrément dit : mais vous ne préféreriez pas être mère de famille, avoir des enfants ? Je trouve ça aberrant qu'on puisse dire ça à un étudiant qui est en train de passer son diplôme après huit ans d'étude »*.

Elle aime tout de suite son nouveau travail : *« J'ai découvert le monde de l'entreprise et j'ai adoré parce que vous avez une autonomie, vous avez la reconnaissance par rapport à votre travail parce que chacun a son domaine de compétence et personne ne vient intervenir dans le votre »*.

Au moment de notre rencontre Yael était au chômage depuis peu de temps et avait été licenciée économique juste au début de sa grossesse. Elle a cherché du travail, mais en vain : *« j'ai commencé à me renseigner pour voir comment trouver du travail, même si je sais parfaitement que je n'en trouverai pas parce que je suis enceinte et même les cabinets de recrutement me disent, vous nous faites perdre du temps, madame »*.

Pour Yael le travail est une source d'épanouissement : *« j'adore mon travail, j'adore ce que je fais et je ne m'imagine pas une seconde...des fois, on me demande : "t'aimerais pas ne pas retravailler ?*

*Je dis : non, non, moi-même pendant mon congé de maternité je vais passer des entretiens, j'ai envie de retravailler ». Après la naissance de son enfant elle se voit travailler à quatre cinquièmes afin de pouvoir concilier vie professionnelle et personnelle.*

Voir pp. 141, 189, 190, 202, 223, 224, 233.

## **Malick**

Malick est immigré et associé gérant de cabinet avec sa femme. Ils ont deux enfants mineurs.

Pour lui la comptabilité a été un premier choix car il voulait gagner son indépendance financière. Au début il a des difficultés à trouver un stage à cause des mentalités racistes : *« j'ai eu beaucoup de difficultés à trouver une première embauche parce que j'ai voulu faire ça ici en France et comme je suis d'origine étrangère donc c'était un peu difficile dans le métier à l'époque, c'était début des années 80 et donc c'était un peu plus difficile, on n'acceptait pas des étrangers dans la profession. Donc, ça a été un peu difficile, j'ai eu du mal à trouver. Si techniquement j'étais bon, la couleur de peau était un problème très délicat ».*

Finalement il est accepté par un cabinet pour un salaire inférieur au Smic, mais comme tout ce qui l'intéresse c'est de finir le stage et d'apprendre le plus possible, il fait beaucoup de sacrifices : *« je faisais 110 h par semaine. Moi je travaillais une moyenne de 110h, je contrôlais plein de dossiers, on me donnait plein de choses à faire et je gagnais même pas le SMIC [...]. Je me rappelle qu'à un moment donné il y avait un écart entre moi et mes deux chefs de mission il y avait un écart de 8 000 FF à l'époque par mois, mais je n'ai jamais rien demandé ».*

Tout de suite après l'obtention du diplôme d'expertise, il a monté son cabinet. Actuellement, il est gérant avec sa femme d'un petit cabinet d'expertise. Ces dernières années il se consacre plus à des activités à l'Ordre des experts-comptables ce qui l'amène à voyager beaucoup, laissant la gestion du cabinet plus à sa femme.

Tant lui que sa femme sont de gros travailleurs. Sa femme a pris ses congés maternité *a minima* : *« mon épouse elle a pas eu de congé maternité elle était encore au bureau le jour de l'accouchement, elle a accouché, je l'ai amenée à l'hôpital, elle a accouché deux heures après, puis après elle est revenue ».*



Malick dit qu'ils n'ont pas des ambitions de développer le cabinet, mais de faire un travail de qualité avec des clients qu'il sélectionne.

Voir pp. 176.

### **Léon**

Léon est associé dans un *Big* et enseignant dans une grande école de commerce parisienne. Il a une fille.

Il devient associé d'un *Big* à seulement trente ans quand son cabinet d'avant est absorbé par le *Big*.

Comme il travaille beaucoup, il pense que le soutien et la compréhension du conjoint sont importants : « *il faut que votre partenaire de vie soit conciliant, c'est-à-dire qu'il soit d'accord que vous fassiez, quand vous rentrez tard, est pas forcément, ils dorment déjà et quand vous mangez à 11h du soir...il faut que ça soit accepté* ».

Il voudrait se dédier davantage dans le futur à l'enseignement.

Voir pp. 199, 258, 259.

### **Denise**

Est actuellement à la retraite, mais continue à faire de la comptabilité. Elle n'est pas mariée et n'a pas d'enfant.

Elle est poussée à faire un BAC de comptabilité (tenue de livres) par ses parents car dans les années 60 ces filières embauchaient des filles. Au conseil des personnes avec lesquelles elle travaillait elle reprend à 27 ans (en 1973) les études d'expertise comptable. Elle fait son stage chez la Fiduciaire de France (actuel KPMG) où il y avait très peu de femmes à l'époque et où elle est confrontée à la discrimination : « *Au début, ils vous font pas confiance et puis ils ont toujours peur que vous arriviez et vous dites j'attends un bébé, je vais m'arrêter pendant quelques mois, et c'est surtout ça qui est difficile et le fait d'être une femme* ».

Denise travaille treize ans chez KPMG, et son évolution est très lente parce que *« s'il y avait un poste intéressant on proposait d'abord à un homme »*.

En 1986, elle crée son cabinet tout en bénéficiant des relations construites avant : *« Comme chez KPMG j'avais constitué un tissu relationnel assez important parce que j'avais des relations avec beaucoup d'avocats, des experts, des CAC, beaucoup de gens de la profession. Je suis partie, j'ai loué des bureaux, j'avais quelques dossiers déjà des amis à moi, beaucoup des gens quand ils vous connaissent ils viennent travailler avec vous »*.

Denise a toujours privilégié sa carrière : *« J'ai privilégié ma carrière parce que je voulais évoluer et gagner ma vie surtout parce que c'est une carrière où on gagne bien sa vie quand on travaille »*.

Pour cette raison, elle a décidé de ne pas avoir d'enfants : *« J'étais divorcée quand je repris mes études d'expertise comptable et le temps de reprendre mes études, de faire ma carrière chez KPMG, après de gérer mon cabinet je ne me suis pas remariée et je n'ai pas eu d'enfant. Et en fait c'était un choix, quand même, je n'avais pas une envie folle de me remarier et d'avoir des enfants, mais en fait je n'avais pas le temps. Pour moi c'est difficile, j'admire les femmes qui gèrent une carrière d'expert-comptable, qui gèrent une famille, qui gèrent des enfants, qui s'occupent, qui ont des enfants, qui les accompagnent, qui les suivent et qui font en même temps leur carrière. Pour moi c'était impossible, je n'avais pas le temps. Je n'ai fait que privilégier ma carrière. Donc j'ai renoncé entre guillemets, mais c'est que je ne le souhaitais pas. Je ne souhaitais pas avoir d'enfant, je n'étais jamais prête, ce n'était jamais le moment... »*.

Voir pp. 83, 178.

## Cyril

Cyril est stagiaire expert-comptable mémorialiste. Il a trente ans, vit seul et n'a pas d'enfants.

Il a commencé à faire de la comptabilité dans un petit cabinet et a du assumer des responsabilités très vite. Au début il s'est investi beaucoup en termes de temps parce qu'il voulait apprendre et progresser très vite. A l'avenir, il veut travailler moins et avoir plus de temps pour sa vie personnelle. Il est important pour lui de faire quelque chose à côté de son travail, *« pour avoir plusieurs cordes à son arc »*.

Il est moins intéressé par l'aspect technique de la comptabilité et plus par l'aspect relation aux clients et conseil.

Ce qu'il aime dans son cabinet actuel est sa taille humaine, avec une *« hiérarchie souple et une communication facile »*. Par contre, ce qui est difficile parfois c'est de ne pas se sentir seul dans un petit cabinet : *« parce qu'on a l'impression de perdre pied si l'importance du dossier fait qu'on a l'impression d'être seul »*.

Il est très intéressé par les missions humanitaires et a été volontaire pour l'association « Experts-comptables sans frontières ».

Son plan de carrière est de décrocher le diplôme d'expertise et de continuer à travailler dans un cabinet de taille humaine ; *« il n'est pas carriériste, n'aime pas briguer des postes »*. Il ne se voit pas s'installer tout seul, cela lui semble trop complexe.

Voir pp. 189.

C'est l'ensemble, toute la complexité de la vie d'une femme, de son histoire qui m'intéresse. Je vois bien que le plus souvent, cette histoire est loin d'être linéaire, mais avec des va-et-vient, des suspensions, des ralentissements.

Le « pourquoi ? » et le « comment ? » de chaque histoire m'intéressent le plus. Pourquoi certaines femmes réussissent et d'autres pas, quel est ce pouvoir, ce ressort intérieur qui pousse certaines à réussir en faisant des sacrifices alors que d'autres ne se sentent pas capables d'y parvenir. En réussissant à élucider ce pourquoi, je me suis donné comme but de comprendre les ressorts qui font agir ces femmes et qui ont déterminé leur réussite dans la conciliation de la vie familiale avec la vie professionnelle. Même si, à première vue, elles n'ont été ni révolutionnaires, ni émancipatrices dans leur profession, elles se sont posées la question : « comment concilier vie familiale et vie professionnelle ? ». Elles y ont amené chacune leurs propres réponses en gérant leur temps avec un maximum d'efficacité, en jouant ou en refusant de jouer selon des règles taillées pour des hommes, en usant de leur féminité comme un atout, en souffrant et en refusant de se résigner.



Ioana LUPU (IOAN)

le cnam

## La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France

### Résumé

Cette thèse a comme objectif de contribuer à la compréhension du processus de construction de l'identité des femmes experts-comptables. Elle s'appuie sur la réalisation d'une quarantaine d'entretiens semi-directifs, à portée biographique, réalisés auprès de femmes et d'hommes experts-comptables et stagiaires. Deux identités saillantes, de professionnelle et de mère, ont été plus particulièrement mises en évidence. Ces deux identités s'influencent réciproquement. Leurs évolutions s'interpénètrent et nourrissent une même construction identitaire. Les rôles de mère et de manager/professionnelle sont cependant porteurs de contradictions et de tensions qui induisent différentes stratégies de conciliation. La distinction de deux grandes catégories de stratégies, une stratégie de gestion familiale et une stratégie de gestion professionnelle a permis d'analyser la manière dont les femmes professionnelles comptables ont pu s'adapter à la culture organisationnelle des cabinets d'expertise. Ces pratiques ne sont cependant que principalement adaptatives et peinent à véritablement induire des changements culturels.

**Mots-clés** : profession comptable, identité, maternité, narration, genre

### Résumé en anglais

The thesis aims to contribute to the understanding of women public accountants' identity construction. The empirical data presented in this dissertation is based on over forty semi-structured biographic interviews with women and men, CPAs and trainees.

Based on my findings, I highlight the existence of an approved organizational path characterized by linear, constant upward mobility and submitted to organizational norms. This professional model, constructed as masculine, does not appeal to a majority of women, and especially mothers, who decide to have recourse to alternative professional models. These models lack the legitimacy of approved routes and often imply a derailment of women's careers right from the early days. Moreover, this study focuses on the interaction between professional identity and motherhood. I show that in constructing their identity women dwell on socially defined roles and organizationally available discourses that may be in contradiction with each other. Nevertheless, their identities are not fragmented, but are the result of a continuous effort to integrate contradictory discourses in an ongoing biography. In addition, I highlight two types of strategies that women professional accountants use: strategies to deal with motherhood and strategies of work management. Their analysis allow me to assert that women CPA impose new work practices that are mostly adaptive and do not really succeed in altering the current ones.

**Keywords**: accounting profession, identity, motherhood, narrative, gender, feminism