



Journal Homepage: [-www.journalijar.com](http://www.journalijar.com)

INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED RESEARCH (IJAR)

Article DOI:10.21474/IJAR01/16232
DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/16232>



RESEARCH ARTICLE

PLAFOND DE VERRE ET CARRIERE DES AUDITRICES : ENTRE OBSTACLES ET MECANISMES DE DEPASSEMENT

Pr. Sanaa Boukhari^{1,2}

1. Université Mohammed V de Rabat.
2. Faculté des Sciences de l'Education.

Manuscript Info

Manuscript History

Received: 10 December 2022
Final Accepted: 14 January 2023
Published: February 2023

Key words:-

Plafond De Verre, Déterminants, Stratégies, Auditrices Et Démarche Qualitative

Abstract

Le présent article se propose d'étudier le plafond de verre dans les organisations. Plus précisément, il s'agit de répondre à la question portant sur les déterminants ainsi que les stratégies de dépassement déployées par les femmes afin de faire face à ces barrières artificielles et invisibles qui altèrent leur avancement de carrière. L'investigation empirique a permis de collecter des données qualitatives issues d'entretiens semi-directifs menés auprès de 16 auditrices évoluant dans des postes de manager et manager senior au sein de cabinets d'audit et de conseil implantés au Maroc. L'analyse qui s'ensuit a mis en exergue un ensemble de déterminants expliquant l'existence d'un plafond de verre en contexte organisationnel, ainsi que plusieurs stratégies de dépassement déployées par ces femmes afin de le briser et poursuivre leur ascension professionnelle.

Copy Right, IJAR, 2023,. All rights reserved.

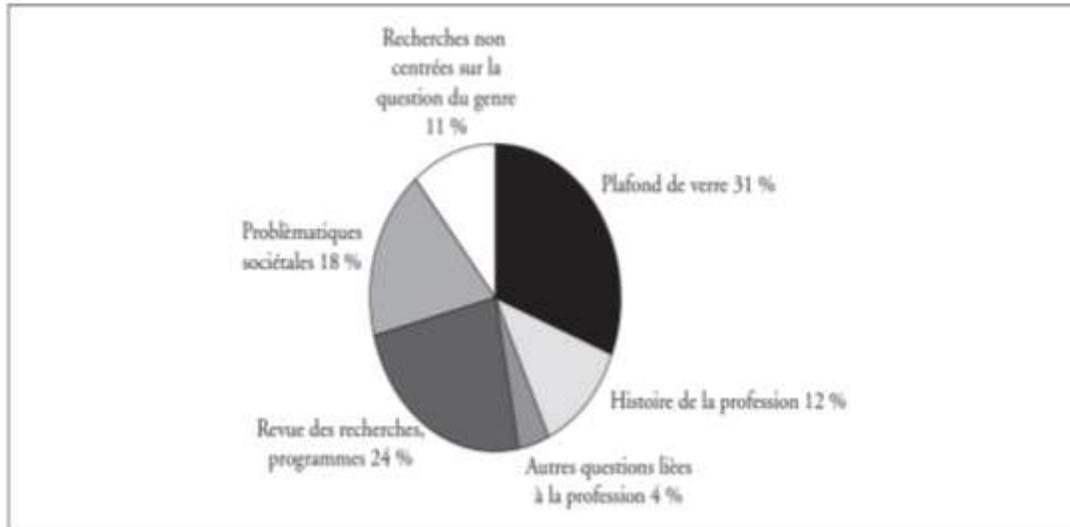
Introduction:-

La notion de plafond de verre «glassceiling» a été utilisée pour la première fois en 1986 par Hymowitz et Schellhardt, deux journalistes du Wall Street Journal, afin de désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la plupart des organisations (Dambrin et Lambert, 2006). Plus tard, Morrison et Von Glinow (1990) ont défini le plafond de verre comme un ensemble de barrières invisibles, artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités. Chenu et Martin (2016) expliquent que cette expression « Plafond de verre », renvoie aux différentes propriétés du verre, qui est invisible, dur, et peut être brisé. Ainsi, les carrières dans un domaine professionnel donné peuvent être vues comme une succession d'étapes au long desquelles la hauteur du plafond de verre, ou sa solidité, est susceptible de varier.

Le présent travail de recherche se propose de mener une étude exploratoire sur le plafond de verre relatif à l'avancement de carrière des femmes qui travaillent dans les cabinets d'audit et de conseil. A ce titre, la méta-analyse établie par Dambrin et Lambert en 2006, sur la base de 91 articles traitant de la problématique du genre, publiés dans 17 revues comptables, a permis d'identifier quatre thèmes :

- 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
- les problématiques sociétales en lien avec les femmes et la comptabilité

Figure 1:- Classement thématique des articles sur le genre dans les revues comptables selon Dambrin et Lambert (2006).



Les deux auteurs enregistrent une forte présence de la thématique du plafond de verre. Cette étude s'inscrit donc dans cette même approche et se propose d'enrichir les travaux antérieurs dans ce domaine.

Par ailleurs, il est à souligner que si plusieurs recherches se sont intéressées au plafond de verre et ont tenté de recenser les différents déterminants de ces barrières invisibles qui bloquent l'évolution de carrière des femmes (Smith et al., 2012 ; Kiaye et Singh, 2013 ; Toé, 2014 ; Dang et Teulon, 2015 ; Zannad et Galindo, 2016 ; Ramos, et al., 2022), peu ont mis en avant les mécanismes qui permettraient à certaines femmes de les briser et d'aller jusqu'au sommet de leur évolution de carrière. Cette recherche propose donc d'aborder ces deux aspects autour du plafond de verre en s'intéressant à la question suivante : Quels sont les déterminants du plafond de verre dans les cabinets d'audit et de conseil implantés au Maroc ? Et quels sont les différents mécanismes mis en œuvre par certaines femmes afin de contourner ces barrières invisibles qui bloquent leur évolution de carrière ?

Enfin, ce travail se propose d'appréhender le plafond de verre dans un contexte particulier qui est celui des cabinets d'audit et de conseil. En effet, les grands cabinets d'audit constituent un terrain particulièrement approprié à l'analyse des plafonds de verre (Dambrin et Lambert, 2006), grâce à l'accessibilité des données (existence et disponibilité de statistiques sur les minorités dans les pays anglo-saxons), la lisibilité des strates hiérarchiques et des carrières types (modèle up or out) et la puissance du modèle organisationnel des grands cabinets qui déteint sur l'ensemble de la profession (Ramirez, 2005), d'où une facilité d'identification d'un éventuel plafond de verre.

Le plafond de verre : quelques éléments théoriques

Pour Peretti (2017) « une carrière est une succession d'emplois et la gestion d'une carrière inclut le suivi, dans le passé, le présent et l'avenir, des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise ». Pour ce qui est de la carrière des femmes, White (2000) propose un modèle intéressant qui met avant plusieurs stades de leur trajectoire professionnelle :

1. **Exploration/Transition en avance vers l'âge adulte (17-25 ans)** : ce stade est marqué par l'entrée dans la vie active et le test de choix entre les préférences de vie. L'identité est encore diffuse du fait du conflit de rôle.
2. **Cristallisation et mise en place, entrée dans l'âge adulte (à partir de 25 ans environ)** : la femme prend conscience d'une identité personnelle reliée au travail et au non-travail. Les femmes dont la carrière a commencé tardivement rejettent le modèle de la femme au foyer, voire se séparent de leur partenaire. L'identité reliée à la carrière se développe. Les femmes qui ont commencé plus tôt leur carrière demeurent centrées sur celle-ci.
3. **Établissement (25-33 ans)** : il s'agit d'une période d'apprentissage et de développement rapide durant laquelle les femmes établissent une réputation de haute performance.
4. **Transition en avance (33-35 ans)** : les femmes prennent conscience de l'horloge biologique et prennent la décision d'avoir des enfants.

5. **Résolution (35 ans)** : la décision quant à la maternité est prise. La femme prend un congé de maternité minimal et essaie d'accomplir ses buts personnels.
6. **Transition (38-40 ans)** : les femmes peuvent avoir des regrets quant à l'absence d'enfants ou connaître le conflit famille/carrière. Elles essaient de réagir face au plafond de verre.
7. **Accomplissement (40-50 ans)** : les femmes retrouvent l'équilibre, en résolvant le conflit carrière/famille ou en rationalisant la décision de ne pas avoir d'enfants. Elles réalisent leurs buts personnels. Elles atteignent une plus grande stabilité et consolident leurs acquis.
8. **Stabilisation (à partir de 50 ans)** : le succès dans la carrière et sa consolidation se poursuit.

Ce modèle souligne les différents stades de carrière chez une femme en mettant en avant le croisement entre les deux aspects : professionnel et personnel, mais aussi le déploiement de stratégies dans le stade « Transition » afin de franchir le plafond de verre et poursuivre leur ascension professionnelle. Ce modèle montre également que l'avancement de carrière au cours de la vie d'une femme connaît des stades plus nombreux que celui des hommes, compte tenu des interactions entre leur vie professionnelle et vie personnelle (Landrieux-Kartochian, 2004). En effet, l'avancement de carrière des femmes et des hommes n'est pas identique et celles-ci font face régulièrement à un plafond de verre.

Cette notion est très présente dans les travaux de recherche qui se sont intéressés aux problématiques liées au genre, à la discrimination, à l'égalité professionnelle ou encore à la gestion de la diversité. A ce titre, Smith et son équipe, dans leur article publié en 2012, ont recensé plusieurs métaphores utilisées dans la littérature autour de la notion de plafond de verre ou le « glass ceiling ». Il s'agit entre autres de l'expression « escalator de verre » ou « glass escalator » pour désigner la discrimination à l'égard des femmes et les privilèges dont bénéficient les hommes en termes de salaire, de promotion et d'avancement de carrière dans des territoires professionnels dits « féminins ». De même, la « falaise de verre » ou « glass cliff » a été mobilisée dans les travaux afin de désigner la position des femmes qui ont réussi à briser le plafond de verre, qui ont atteint des postes de hautes responsabilités et de pouvoir importants mais qui font face à un risque d'échec très élevé. Enfin, la métaphore « porte de verre » ou « glass door » a également été utilisée pour désigner la discrimination des femmes dès l'embauche, avant même qu'elles n'expriment leur besoin d'évolution de carrière.

Par ailleurs, Belghiti-Mahut (2004) souligne que les recherches sur les femmes dans le monde montrent toutes combien ce plafond de verre demeure infranchissable. À quelques exceptions près, le pourcentage de femmes dans ces postes excède rarement 20 % dans la plupart des pays. Dans les plus grandes et plus puissantes entreprises, la proportion des femmes qui détiennent des positions de dirigeantes est généralement de 2 à 3 %. Aussi, Borel et Soparnot (2015) soulignent que les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes perdurent aujourd'hui. Ainsi, le bilan 2014 publié par le ministère des Droits des Femmes français fait état de ces inégalités dans les conditions d'emploi des femmes. Bien qu'étant plus diplômées que les hommes, les femmes ont un taux d'emploi inférieur à celui des hommes (67 % contre 76 %), ont accès à un éventail de métiers plus réduit (50 % des femmes se concentrent sur 12 familles professionnelles contre 20 pour les hommes), un niveau de salaire moindre (de 10,8 % dans la fonction publique territoriale, de 19,3 % dans le secteur privé et jusqu'à 21,9 % dans la fonction hospitalière publique) et des chances de progression de carrière inférieures. Enfin, les femmes sont sous-représentées dans les postes de direction.

Au Maroc, selon le rapport sur les « Femmes d'affaires et femmes cadres : Une montée en puissance », publié par l'Organisation Internationale du Travail le 12 Janvier 2015, le Maroc occupe la 94^{ème} place parmi 108 pays, avec seulement 12,8% de femmes qui occupent des postes de cadres moyens et supérieurs, parmi les cadres marocains. Les chiffres montrent également que le taux de femmes présentes dans les conseils d'administration est de 11% dans les sociétés cotées, alors qu'il est de 7% parmi les 500 premières entreprises. Dans la fonction publique, le taux de féminisation des postes de responsabilité n'excède pas 21,5%.

Ces différents constats relatifs l'évolution de carrière des femmes et leurs difficultés à atteindre des positions élevées ont été traités dans plusieurs travaux de recherche. Ces derniers soulignent que les femmes sont souvent plus qualifiées que les hommes dans les mêmes postes. Elles sont amenées à travailler plus dur et faire preuve de plus de performance Belghiti-Mahut (2010). Dans la littérature, plusieurs facteurs sont cités pour justifier la persistance du plafond de verre dans les organisations (Dambrin et Lambert, 2006). Il s'agit notamment des :

1. Facteurs individuels : à l'exemple des attributs et du savoir-faire, de la motivation et des traits de personnalité.

2. Facteurs organisationnels : à l'exemple de la disponibilité physique associée au métier, de l'acquisition des savoirs et des techniques, des politiques de gestion des ressources humaines défavorables aux femmes (promotion et rémunération), des conditions de travail relatives à la profession (nombreux voyages, horaires de travail tardifs, etc.).
3. Facteurs sociaux : à l'exemple des stéréotypes associés à chacun des sexes.

De même, Zannad et Galindo (2016) en se penchant sur la question du plafond de verre affectant la trajectoire des femmes journalistes chez France Télévisions ont conclu à deux catégories de freins. D'abord, des freins d'ordre organisationnel, en particulier des rapports de genre défavorables aux femmes, l'absence de modèles féminins, des conditions de travail disqualifiantes et une désynchronisation par rapport aux opportunités organisationnelles. Ensuite, des freins d'ordre individuel notamment, la passion du métier (certaines journalistes sont plus attirées par le terrain que par l'encadrement), le conflit entre la vie professionnelle et la vie familiale (rôle de journaliste et rôle de mère), le faible investissement dans les réseaux (internes et externes, formels et informels) et l'âge.

Par ailleurs, il faut souligner que si dans la littérature portant sur le plafond de verre, plusieurs travaux se sont penchés sur l'étude des antécédents de ces barrières invisibles ou encore les déterminants du plafond de verre, rares sont les travaux qui se sont intéressés aux stratégies mises en œuvre, parfois par certaines organisations elles-mêmes, pour contourner cette situation de blocage.

A ce titre, Meyer (2014) met en avant les programmes organisationnels de parrainage qui permettrait de rétablir l'équité entre les hommes et les femmes, grâce notamment à l'accès aux informations les plus importantes. Zannad et Galindo (2016) ont également identifié plusieurs mécanismes de dépassement du plafond de verre, mis en place par l'organisation, tels que les politiques orientées diversité et actives en faveur de l'égalité en terme de gestion des carrières, le parrainage, le réseau et le soutien de la hiérarchie, les politiques de conciliation vie professionnelle/familiale ; ou par les journalistes elles-mêmes comme l'investissement dans la filière managériale plutôt que professionnelle ; l'adoption d'une attitude proactive qui permet de dépasser ses propres barrières mentales et l'intégration, grâce à leur capital socio-culturel dans des réseaux sociaux dits dominants, leur facilitant l'accès à des certains postes spécialisés.

Méthodologie:-

Deux points seront discutés ci-dessous : d'abord le choix de l'échantillon, ensuite la procédure de collecte des données.

Echantillon de l'étude

Le tableau suivant met en avant la variété des échantillons étudiés dans le cadre de la problématique traitant du plafond de verre. Il s'agit par exemple des populations suivantes : expertes-comptables, dirigeantes, auditrices internes, avocates, journalistes, cadres, etc.

Dans cette recherche, nous nous intéressons aux auditrices opérant au sein des cabinets d'audit et de conseil. Comme souligné auparavant, ce type d'organisation constituent un terrain particulièrement approprié à l'analyse de ces barrières invisibles (Dambrin et Lambert, 2006).

Plus particulièrement, l'objet de cette investigation empirique a porté sur les auditrices évoluant dans des postes de Manager et Senior Manager. L'idée ici est d'appréhender les perceptions de cette catégorie de femmes qui se sont heurtées à un plafond de verre, ce qui permettrait d'en analyser les déterminants mais aussi qui ont réussi à le briser et à suivre le fameux « labyrinthe » au sens de Eagly et Carli (2007).

Tableau 1:- Echantillon et méthodes utilisés dans quelques recherches sur le plafond de verre.

Auteur(s)	Question de recherche	Echantillon	Méthodologie
Burridge et Thomas (1996)	Etude de l'avancement de carrière des femmes opérant dans le domaine de l'audit interne en comparaison à leurs homologues masculins et aux autres femmes travaillant dans d'autres secteurs du Management.	300 auditeurs membres de IIA-UK (Institute of Internal Auditors) dont 150 hommes et 150 femmes, répartis selon les 3 tranches d'âge : 25-34, 35-44 et 45+.	Enquête par questionnaire

Foley et al. (2002)	Etude de la relation entre le plafond de verre perçu, l'équité perçue vis-à-vis de la promotion au travail et les attitudes qui en résultent	204 avocats hispaniques appartenant à l'association HNBA (Hispanic National Bar Association)	Enquête par questionnaire
Twomey et al. (2002)	Etude de l'évolution de carrière des experts-comptables hommes et femmes de la génération x (nés entre 1965 et 1981), en Irlande.	12 hommes et 12 femmes experts-comptables	Entretiens
Belghiti-Mahut(2004)	Identifier et mesurer l'effet des variables qui interviennent dans l'avancement hiérarchique des femmes	604 cadres hommes et femmes d'une grande entreprise française dans le secteur des télécommunications.	Enquête par questionnaire
Li et Wearing (2004)	Etude de la relation qui existe entre le plafond de verre chez les femmes et la gouvernance des entreprises	350 entreprises britanniques cotées.	Enquête par questionnaire
Dambrin et Lambert (2007)	Analyse des mécanismes à l'origine des obstacles rencontrés par les mères auditrices au sein des Big 4 en France.	24 entretiens menés auprès d'auditeurs et d'auditrices	Etude qualitative
Landrieux-Kartochian (2007)	Proposer une interprétation des plafonds de verre sous l'angle du changement organisationnel	Une grande entreprise de conseil d'origine anglo-saxonne implantée en France	Etude de cas : 30 entretiens semi-directifs : 15 hommes et 15 femmes
Ittonen et al. (2010)	Etude de l'impact de la représentation des femmes au sein des comités d'audit sur les honoraires d'audit	941 entreprises du S&P 500 firms, auditées la plupart par les Big 4	Enquête par questionnaire
Thiruvadi et Huang (2011)	Est-ce que la diversité du genre dans les comités d'audit a un impact sur la gestion des bénéficiaires au sein des entreprises ?	320 entreprises du S&P Small Cap 600	Enquête par questionnaire
Smith et al. (2012)	Développement d'un instrument de mesure : Questionnaire sur les parcours professionnels. Etude du plafond de verre perçu selon les 5 indicateurs de la réussite professionnelle: satisfaction professionnelle, bonheur, bien-être psychologique, santé physique et l'engagement au travail	258 femmes travaillant dans des organisations australiennes	Enquête par questionnaire
Kiaye et Singh (2013)	Etude de l'existence d'un plafond de verre dans les organisations situé à Durban : étude des freins à la mobilité ascendante des femmes (analyse par les rôles sociaux, les caractéristiques personnelles et les barrières situationnelles)	117 femmes	Enquête par questionnaire
Toé (2014)	Etude des facteurs organisationnels d'intégration des femmes dans les instances de gouvernance des entreprises.	114 entreprises faisant partie de l'indice SBF 120	Etude économétrique
Dang et Teulon (2015)	Les déterminants organisationnels de la représentation des femmes dans les conseils d'administration	105 entreprises faisant partie de l'indice SBF 120	Etude économétrique
Glass et Cook (2016)	Les femmes dirigeantes rencontrent-elles un plafond de verre dans les affectations d'emploi et / ou les possibilités de promotion ? Après la promotion, les dirigeantes connaissent-elles un manque	Comparaison des trajectoires de carrière de 22 femmes qui n'ont jamais été comme PDG dans le classement Fortune 500.	Etude qualitative

	de soutien et / ou de challenges pour leur leadership? Les femmes connaissent-elles des pressions vis-à-vis de leur performance, qui limitent leur leadership?	Entretiens en profondeur avec des femmes cadres	
Zannad et Galindo (2016)	Identification des freins, des accélérateurs de carrière et des éléments de maintien à des postes de pouvoir pour les femmes journalistes.	12 entretiens ont été conduits auprès de journalistes de France Télévisions	Etude qualitative
Ramos et al. (2022)	Construction d'une échelle de mesure « TOP WOMAN » avec 33 items, afin de mesurer les déterminants de l'existence d'un plafond de verre.	1304 femmes travaillant dans le secteur des finances en Espagne	Etude quantitative

Procédure de collecte des données

Dambrin et Lambert, dans leur étude publiée en 2006, qui a porté sur l'analyse de 91 articles croisant les questions de genre et diverses problématiques de recherche en comptabilité, ont dressé un panorama des méthodologies utilisées. Les deux auteurs ont conclu que les recherches sur le plafond de verre ont largement recours aux méthodes dites « classiques », telles que les questionnaires et les entretiens. Un autre trait caractérisant les articles étudiés consiste en l'utilisation fréquente de documents, dans une perspective d'analyse historique des problématiques identifiées.

L'analyse de quelques travaux étudiés dans le cadre de cette recherche (tableau 1), a permis d'aboutir aux mêmes résultats que Dambrin et Lambrin (2006), puisque les méthodes qualitatives et quantitatives basées respectivement sur les entretiens et les questionnaires sont les plus utilisées dans les recherches portant sur le plafond de verre, quel que soit l'échantillon étudié (avocates, auditrices, expertes-comptables, etc.).

Dans cette recherche, le choix de la méthode de collecte des données est inhérent aux objectifs de recherche. En effet, de nature exploratoire et à visée compréhensive, ce travail vise à apporter des explications riches dans l'étude d'un phénomène complexe qui est le plafond de verre. De ce fait, la démarche qualitative, basée sur les entretiens semi-directifs a été privilégiée. Comme le précisent Miles et Huberman, (2003), les données qualitatives « [...] permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local ». Elles permettent de « respecter la dimension temporelle, évaluer la causalité locale et formuler des explications fécondes » (p.11).

Aussi, ce choix permettrait d'éviter le débat soulevé par Dambrin et Lambert (2006), selon lequel il y a un véritable rejet des questionnaires déployés pour l'étude des plafonds de verre. Certains auteurs comme Hooks (1998) reprochent aux questionnaires leur manque de rigueur, alors que d'autres estimeraient que le recours aux méthodes quantitatives relèverait d'un positionnement positiviste incompatible avec les questions de genre. Enfin, la démarche qualitative reste suffisamment ouverte pour autoriser l'émergence de nouveaux concepts et de nouvelles variables afin de mieux appréhender l'objet de recherche.

Par ailleurs, les données de cette étude ont été collectées entre 2021 et 2022, auprès de 16 auditrices évoluant dans des postes de Manager et Senior Manager. Ces personnes-ressources appartiennent à 5 cabinets d'audit et de conseil implantés au Maroc, sont âgées de 35 ans et plus, et ont plus de 10 années d'expérience.

L'instrument de mesure, plus précisément le guide d'entretien mobilisé pour la collecte des données, a été généré à partir d'une dizaine de questions portant essentiellement sur les thèmes suivants :

1. Perception vis-à-vis de l'avancement de carrière des femmes
2. Perception d'un plafond de verre au sein de leur milieu professionnel
3. Les freins à l'avancement de carrière des femmes
4. Les différentes causes de l'existence d'un plafond de verre
5. Les manifestations du plafond de verre et son impact sur le plan professionnel et personnel
6. Les stratégies déployées pour contrer ces barrières artificielles (individuelles et organisationnelles)

Lors des entretiens les auditrices se sont exprimées librement afin de faire émerger de l'information riche. Après avoir été retranscrit, l'ensemble des entretiens ont été codés puis analysés.

Résultats et Discussion:-

L'analyse des données recueillies auprès de la population cible a permis de mettre en avant un ensemble de résultats retraçant les déterminants et les mécanismes de dépassement du plafond de verre relatif à l'avancement de carrière des femmes. Concernant les déterminants, il s'agit de :

Les stéréotypes :

La culture marocaine est une culture essentiellement masculine, caractérisée par plusieurs stéréotypes. Souvent l'image associée aux femmes est une image de femme au foyer. L'émancipation tardive des femmes dans le milieu du travail a contribué à l'existence de ce type de stéréotypes. Malgré les efforts déployés dans ce sens, que ce soit au niveau des femmes elles-mêmes ou de leur institution (programme d'égalité professionnelle, responsabilité sociétale des entreprises qui s'engage dans l'égalité des genres, etc.), cela reste insuffisant et parfois même peu appliqué. Généralement, les postes de haute responsabilité et de pouvoir sont associés à des hommes. Comme l'a exprimé une des répondantes :

« le poste de Partner ou Associate Partner, c'est pour les hommes. Nous les femmes, on est entassé dans des postes inférieurs, malgré notre performance !... Ce qui fait encore plus mal, c'est que cela semble logique aux yeux de beaucoup de monde ! ».

Le manque de parrainage : vers un mode de management masculin chez les femmes

Conséquence directe de l'existence de stéréotypes et d'une culture essentiellement masculine, est l'instauration d'un mode de management masculin, caractérisé par un top management dominé par les hommes. L'absence voire la rareté des femmes dans de tels postes, celles qui ont pu briser le plafond de verre et atteindre les sommets de la hiérarchie, entraîne un manque de parrainage chez la gente féminine. En effet, plusieurs répondantes ont insisté sur le fait que :

« Les hommes s'entraident entre eux, ils se soutiennent... quand il y a une bourse d'emploi, les candidats hommes sont épaulés par leur homologues, souvent même par hiérarchie... nous on est livré à nous-mêmes ... »

« Personne ne m'a tendu la main ! tout ce que j'ai obtenu c'est par moi-même »

Plus encore, lorsque qu'on compte quelques femmes dont le top management, celles-ci adoptent un mode de management masculin, comme l'expliquent certaines répondantes :

« Une de mes ex-collègue a réussi à percer et devenir Associate Partner, mais une fois arrivée au top, elle beaucoup changé ! Avant, elle était plus 'humaniste', plus empathique, plus conciliatrice... aujourd'hui c'est une façon de manager à 100% masculine ... pourtant elle est passé par-là, elle a connu des obstacles pour avancer dans sa carrière. Elle sait pertinemment que plusieurs d'entre nous souffre de cette situation, mais elle n'a jamais rien fait pour nous soutenir ! ».

« Mon N+1 est une femme... mais je n'ai jamais senti de différence entre elle et mon ex N+1 qui était un homme !...elle ne m'a jamais parrainée ».

La discrimination dès l'embauche ou la 'porte de verre'

Le plafond de verre, illustré par des barrières artificielles et invisibles qui bloquent l'avancement de carrière des femmes, peut même se manifester dès l'entrée en cabinet ou en entreprise. Il s'agit d'une discrimination au moment du recrutement où les profils masculins sont privilégiés, créant ainsi une barrière à l'entrée exprimé par 'glass door' ou 'porte de verre'. Autrement dit, à compétence égale, on choisira un candidat homme. L'existence de ce type de barrières, pourrait s'expliquer par le fait que les hommes sont perçus comme étant plus mobiles et plus disponibles que les femmes. Les femmes, quant à elles, sont perçues comme étant plus engagées dans leur vie personnelle, surtout lorsqu'elles deviennent mamans. Ce constat est très justement exprimé par plusieurs répondantes et par Dambrin et Lambert (2008) : « Mothering or Auditing ! »

Le réseautage :

Construire son réseau et enrichir son portefeuille de 'connaissances utiles', est un argument qui ressort beaucoup dans les discours des répondantes. C'est un point fort chez les hommes et une faiblesse dans le management au féminin. Un exemple explicite est le suivant :

« J'ai toujours la tête dans le guidon ... je suis orientée constamment résultats, résultats et résultats ! ... et je pense rarement à développer mon réseau en interne et encore moins en externe ».

« Resauter ! ce n'est pas dans mes priorités même si je sais que ça a servi plus d'un ! surtout auprès de hiérarchie... ».

La mobilité

Un des obstacles invisibles les plus cités concerne la mobilité. Pour certains, l'avancement de carrière est étroitement lié à la mobilité particulièrement géographique. Les hommes étant plus mobiles que les femmes. Les femmes, à cause de leur double rôle, sur le plan professionnel et personnel, sont moins disposées à 'bouger'. Une sorte de préjugé, qui encore une fois, crée une barrière à la progression des femmes dans leur carrière. Une des répondantes disait :

« Je suis célibataire ! ma vie personnelle n'est pas une contrainte et je suis parfaitement mobile mais mon N+1 et N+2 se permettent de faire des projections sur ma vie personnelle et supposer que je serais moins mobile d'ici quelques années, une fois mariée ! Je trouve ça aberrant... ils se cachent derrière ça pour justifier certaines décisions de progression ! ».

Le conflit entre vie personnelle et vie professionnelle ou le poids des responsabilités familiales

Concilier entre la vie personnelle et la vie professionnelle a toujours été un challenge pour les femmes, surtout lorsqu'il s'agit de couples à double carrière, où chacun des partenaires souhaite véritablement évoluer dans son parcours professionnel. Malgré le fait que les femmes soient de nature polychronique, certaines parmi elles rencontrent des difficultés à concilier entre plusieurs responsabilités. Une des répondantes le disait clairement :

« Malgré mon expérience, parfois il m'est difficile d'assurer ! Certes je me fais souvent aidé sur pas mal de tâches concernant les enfants ou la maison ; mais cela n'est pas suffisant surtout lorsqu'on exerce un métier aussi prenant que le mien ».

Par ailleurs, l'analyse thématique précédente a permis d'identifier un ensemble d'obstacles à la progression de carrière des auditrices.

Toutefois, en dépit de l'existence de ces barrières artificielles et invisibles, certaines auditrices ont réussi à briser ce plafond de verre et à poursuivre leur ascension professionnelle. L'analyse des données recueillies au niveau des entretiens semi-directifs souligne l'existence d'un ensemble de stratégies et mécanismes qui ont été appropriés par les auditrices afin de faire face à ces barrières. Il s'agit de :

Le coaching

Parmi les mécanismes de dépassement, qui semblent avoir beaucoup de succès auprès des auditrices, figure le coaching. L'objectif recherché à travers ces cycles de développement personnel est d'améliorer leur posture tant que manager ou senior manager, développer leurs soft-skills, améliorer leur confiance en soi, gagner en assurance, avoir une meilleure affirmation de soi, améliorer leur style de communication et leur assertivité et bien entendu déployer tous ces éléments afin de gagner en visibilité au sein de leur cabinet et en particulier auprès de leur hiérarchie.

La posture de Manager-Leader

Adopter une posture de Manager-Leader à la place d'une posture classique du manager, orienté essentiellement vers l'aspect opérationnel du poste, a permis de créer une certaine différence quant au mode de management adopté. En effet, grâce entre autres aux séances de coaching, certaines répondantes ont souligné que cette 'nouvelle' posture leur a permis d'être plus visible, grâce au développement de leur intelligence relationnelle, de leur influence personnelle et leur charisme et de leur confiance en elles. Ceci leur a permis d'avoir une meilleure reconnaissance de leur entourage professionnel.

Du leadership féminin vers le leadership mixte

Certes le leadership féminin est caractérisé par l'empathie, le dialogue, l'adhésion de tous, la participation, la vision commune, etc., mais parfois cela ne suffit pas à faire face aux obstacles que peuvent rencontrer les auditrices dans leur avancement de carrière. Celles-ci expliquent clairement que pour réussir, il faut adopter une posture mixte : un leadership féminin qui s'inspire du leadership masculin. Plus précisément, en tant que femme manager-leader, il s'agit de s'imprégner de la posture du leadership masculin pour améliorer certains aspects relatifs notamment, à la confiance en soi, à la valorisation de son travail et ses performances auprès de la hiérarchie, à la prise de risque (en cherchant de nouvelles opportunités) et au développement de leur réseau en interne et en externe.

La carrière nomade

Aujourd'hui, la gestion des carrières des collaborateurs n'est plus la seule responsabilité des organisations. Celles-ci n'étant plus capables de garantir une progression de carrière à l'ensemble de ses collaborateurs, s'est délaissée petit à petit d'une partie de la responsabilité qui lui incombait. Autrement dit, la gestion des carrières est vue aujourd'hui, comme une coresponsabilité entre les organisations et leurs employés qui doivent gérer leur trajectoire professionnelle. Partant de ce fait, certaines auditrices, managers et senior managers, ont eu un parcours professionnel étalé sur plus d'un cabinet, ayant ainsi opté pour une carrière nomade, à la recherche de nouvelles opportunités et de plus hautes responsabilités.

L'entrepreneuriat

A l'instar de la carrière nomade ou d'une mobilité extra-organisationnelle, l'entrepreneuriat a également été une option pour contrer ce plafond de verre, parfois infranchissable. Les répondantes ont relaté l'expérience de certaines de leurs collègues qui ont préféré s'orienter vers l'entrepreneuriat, comme alternative au blocage de leur ascension professionnelle. Cette option leur garantit une totale autonomie quant à la gestion de leur carrière mais également la question de la conciliation entre leur vie privée et leur vie professionnelle, pourrait être gérée de façon plus flexible.

Conclusion, limites et perspectives:-

Le présent travail de recherche avait pour objectif d'étudier les déterminants et les mécanismes de dépassement du plafond de verre au sein des cabinets d'audit et de conseil. La revue de littérature ainsi que l'investigation empirique auprès de 16 auditrices évoluant dans le poste de manager et manager sénior, a permis de mettre en avant un ensemble de freins expliquant l'existence de barrières artificielles qui nuisent et bloquent l'avancement de carrière des femmes. Aussi, l'analyse des données qualitatives recueillies a permis de mettre en exergue les stratégies adoptées par ces femmes afin de briser ce « fameux » plafond de verre et réussir à surmonter les barrières altérant leur trajectoire professionnelle.

Néanmoins, en dépit des différentes contributions de cette étude, celle-ci présente un ensemble de limites donnant lieu à des perspectives de recherche.

La première limite a trait à la méthodologie adoptée. Cette recherche s'est appuyée uniquement sur une méthode qualitative basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de 16 femmes. Or, si la démarche qualitative a pour principale vertu une richesse des données et la possibilité d'une compréhension approfondie de l'émergence du phénomène étudié, la démarche quantitative, quant à elle, s'inscrit dans une visée explicative et permet de mettre en avant les différents liens de causalité affectant l'objet d'étude. Mixer ces deux démarches ne peut être que bénéfique pour les résultats de l'étude et permettrait d'asseoir une validité et une fiabilité meilleures.

La deuxième limite concerne la population étudiée. Ici, les femmes ont constitué notre principale cible pour la collecte des données à l'exemple de plusieurs autres travaux notamment Smith et al. (2012), Kiaye et Singh (2013) ou encore Ramos et al. (2022). Cependant, il faudrait souligner que d'autres travaux ont ciblé à la fois les femmes et les hommes afin d'appréhender le phénomène de plafond de verre (Dambrin et Lambert, 2007 ; Landrieux-Kartochian, 2007). Il serait donc intéressant dans une prochaine étude d'impliquer les hommes dans l'échantillon d'étude. En effet, comme l'expliquent Zannad et Galindo (2016), l'étude de la question complexe du genre nécessite d'inclure tant des hommes que des femmes dans la recherche.

La troisième limite concerne l'approche adoptée. Dans ce travail, les déterminants et les stratégies relatifs au plafond de verre ont été approchés à un instant 't'. Néanmoins, ce phénomène est très évolutif. Les facteurs explicatifs et les mécanismes de dépassement le sont tout autant. Il serait donc judicieux de mener une étude sur cet objet de

recherche en utilisant une approche longitudinale, qui prend en compte la dimension temporelle. Cela permettrait de mieux saisir les changements de déterminants et le déploiement d'actions variées.

Enfin, de nature exploratoire, cette recherche a abordé plusieurs aspects en relation avec le plafond de verre. Un des principaux résultats de ce travail met l'accent sur l'importance du leadership féminin comme mécanisme de dépassement. Ce facteur, peu mis en avant dans la littérature, mériterait d'être étudié de manière plus approfondie. Plus précisément, une recherche approfondie sur le leadership féminin et le plafond de verre aurait une réelle valeur ajoutée aux travaux antérieurs.

Bibliographie:-

1. Belghiti-Mahut, S. (2004), « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue Française de Gestion*, n° 151, pp 145-160.
2. Borel, P. et Soparnot, R. (2015), « Les écoles de management jouent-elles un rôle dans la lutte contre le plafond de verre ? », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 273-274, pp. 141-150
3. Burrigge, J.A. et Thomas, A. (1996), « Making a career in internal audit », *Managerial Auditing Journal*, vol 11, n° 7, pp. 28-42.
4. Chenu, A. et Martin, O. (2016), « Le plafond de verre chez les enseignants-chercheurs en sociologie et démographie », *Travail, genre et sociétés*, vol 2, n° 36, pp 135-156.
5. Dambrin, C. et Lambert, C. (2006), « Le deuxième sexe dans la profession comptable : Réflexions théoriques et méthodologiques », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol 3, Tome 12, pp 101-138.
6. Dambrin, C. et Lambert, C. (2008), « Mothering or Auditing? The Case of two Big Four in France », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol 21(4), pp 474-506.
7. Dang, R. et Teulon, F. (2015), « Où sont les femmes ? Déterminants organisationnels de la représentation des femmes dans les conseils d'administration », *Management & Avenir*, vol 78, pp 183-203.
8. Eagly, A.H. et Carli, L.L. (2007), *Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press.
9. Foley, S., Kidder, D. L., et Powell, G. N. (2002), « The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates », *Journal of Management*, vol 28, pp 471-496
10. Glass, C., et Cook, A. (2016), « Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling », *The Leadership Quarterly*, 27(1), pp 51-63.
11. Hooks, K.L. (1998), « The danger of misguided conclusions », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, n°3, pp. 377-385.
12. Ittonen, K., Miettinen, J. et Vähämaa, S. (2010), « Does Female Representation on Audit Committees Affect Audit Fees? », *Quarterly Journal of Finance and Accounting*, vol. 49, n° 3/4, pp 113-139.
13. Kiaye R. E. et Singh A. M. (2013), « The glass ceiling: A perspective of women working in Durban », *Gender in Management: An International Journal*, vol.28(1), pp 28-42.
14. Landrieux-Kartochian, S. (2004), *Plafond de verre et gestion de carrière des femmes cadres : analyse comparée du cas d'une grande entreprise de conseil*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I.
15. Landrieux-Kartochian, S. (2007), « Les organisations face au plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, n°173, pp 15-30.
16. Li, C.A. et Wearing, B. (2004), « Between glass ceilings: female non-executive directors in UK quoted companies », *International Journal of Disclosure and Governance*, vol.1(4), pp 355-371.
17. Miles, M.B. et Huberman, A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 2^{ème} édition
18. Morrison, A.M. et von Glinow, M.A. (1990), « Women and minorities in management », *American Psychologist*, vol. 45, n° 2, pp. 200-208.
19. Peretti, J-M (2017), *Ressources Humaines. Vuibert Gestion*, 16^{ème} Edition.
20. Ramirez C. (2005), *Contribution à une théorie des modèles professionnels. Le cas des comptables libéraux en France et au Royaume-Uni*, Thèse de Doctorat en Sciences Sociales, EHESS, Paris
21. Ramos, A., Latorre, F., Tomas, I. et Ramos, J. (2022), «TOP WOMAN: Identifying barriers to women's access to management», *European Management Journal*, vol 40, pp 45-55.
22. Smith, P., Caputi, P. et Crittenden, N. (2012), « A maze of metaphors around glass ceilings », *Gender in Management: An International Journal*, vol. 27, n°7, pp. 436 - 448.
23. Thiruvadi, S. et Huang, H. (2011), « Audit committee gender differences and earnings management », *Gender in Management*, vol. 26, n°7, pp 483-498.
24. Toé, M. (2014), « Diversité du genre et gouvernance des entreprises : Les déterminants endogènes », *Revue Française de Gestion*, n° 238, pp 153-178.

25. Twomey, A.M., Linehan, M. et Walsh, J.S. (2002), « Career progression of young female accountants: evidence from the accountancy profession in Ireland », *Journal of European Industrial Training*, vol. 26, n°2/3/4, pp 117-124.
26. White, B. (2000), « Lessons from the careers of successful women », in *Women in management, current research issues*, vol II, s.d.Marylin J. Davidson et Ronald J.
27. Zannad, H. et Galindo, G. (2016), « Dépasser le plafond de verre : le cas des journalistes chez France Télévisions », *Management & Avenir*, n° 89, pp 65-86.