

Maternité et carrière en audit : une conciliation difficile !

Idées clés

- Le modèle "up or out" nuit à la progression des mères dans la hiérarchie
- Les femmes adoptent des trajectoires atypiques pour concilier maternité et carrière en audit
- Ce n'est plus une "question de femmes", car les jeunes auditeurs aspirent désormais également à s'investir dans leur rôle de père.

Si, jeunes diplômées, les femmes sont aussi nombreuses que les hommes à entrer dans les cabinets d'audit, elles ne représentent que 15 % des associés. La maternité y est sans conteste pour quelque chose puisque le plus gros décrochage entre hommes et femmes se situe au moment du passage au grade de manager, aux alentours de 30 ans, là où beaucoup font le choix de devenir mère. Quelles sont les barrières qui freinent la progression des mères dans la hiérarchie ? Quelles sont les stratégies qu'elles adoptent pour les lever ? Comment les hommes vivent-ils leur propre paternité ? Réponse avec Claire Dambrin et Caroline Lambert qui ont étudié le statut des mères au sein des Big 4 en France : Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PricewaterhouseCoopers.

UN MODÈLE ORGANISATIONNEL QUI NUIT À LA CARRIÈRE DES MÈRES

Le modèle organisationnel de type « up or out » en vigueur dans les grands cabinets d'audit freine l'accession des mères aux postes d'associées. Claire Dambrin et Caroline Lambert expliquent ce phénomène de deux manières :

- La perte des clients : la grossesse, puis le congé maternité obligent l'auditrice à céder à un pair une partie de ses clients, sans garantie de les récupérer. Or, le portefeuille de clients est le nerf de la compétition entre auditeurs et un facteur majeur de progression dans la hiérarchie.
- L'absence d'une politique d'aménagement des horaires : dans un univers où les auditeurs sont mis en concurrence, le rythme de travail se doit d'être effréné. Si des opportunités sont offertes

aux femmes pour leur permettre de concilier vies familiale et professionnelle, opter pour ce type d'arrangement offre toujours le signal d'une ambition limitée de carrière et stigmatise immédiatement celles qui feraient ce choix. Envisagent-elles la semaine de quatre jours ? Dans le meilleur des cas, se sentant coupable, elles produiraient un travail de cinq jours et ne seraient payées que quatre !

LES MÈRES AUDITRICES RENDENT LEUR MATERNITÉ INVISIBLE

Nombre d'entre elles tentent de concilier vie privée et vie professionnelle en veillant à ne pas entraver la bonne marche de l'entreprise :

- Avant leur congé maternité, elles gèrent leur portefeuille client en déléguant elles-mêmes leurs dossiers à des collègues en qui elles ont confiance pour augmenter les chances de les retrouver à leur retour. Bien souvent, elles s'adressent en priorité aux autres femmes qui seront, un jour ou l'autre, confrontées aux mêmes problèmes.
- Elles adoptent des pratiques qui maximisent leur efficacité immédiate, au détriment d'un investissement dans le développement de leur réseau relationnel, pourtant facteur essentiel de progression dans la hiérarchie.
- Elles comptent sur le partage des tâches domestiques au sein de leur foyer ; dans les faits, il est pourtant encore inégal !
- Elles font des "bébés audit" en planifiant, dans la mesure du possible, leur accouchement pour l'été ce qui aura moins d'impact sur "la saison" d'audit.



Claire Dambrin



Caroline Lambert

BIOGRAPHIES

Diplômées toutes les deux de l'ESCP-EAP et titulaires chacune d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris Dauphine, Claire Dambrin et Caroline Lambert enseignent à HEC Paris la comptabilité et le contrôle de gestion. En octobre 2006, elles publiaient ensemble "Le deuxième sexe dans la profession comptable : Réflexions théoriques et méthodologiques" dans la revue Comptabilité-Contrôle-Audit.

➤ MÉTHODOLOGIE

Claire Dambrin et Caroline Lambert ont mené 26 entretiens semi-guidés dans les filiales françaises des quatre plus grands cabinets d'audit internationaux (Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PricewaterhouseCoopers). Finalement, 24 témoignages issus de deux de ces cabinets (dont le nom n'est pas révélé) ont été retenus pour rédiger l'article.

- ▶ Et au bout du compte... aucune de ces pratiques ne conduit les cabinets d'audit à reconsidérer l'emploi des mères. Au contraire, elles s'inscrivent dans une même logique : rendre la maternité invisible dans l'entreprise.

SORTIR DU SYSTÈME « UP OR OUT » POUR RESTER DANS LE CABINET

Pour les mères qui ne sont pas encore associées et qui ne désirent pas démissionner, une alternative est possible : sortir de la logique du "up or out" !

- En se spécialisant : acquérir une expertise (fiscale ou technique par exemple) offre des horaires plus souples et une activité plus sédentaire.
- En intégrant les fonctions support : une carrière latérale, le plus souvent dans le département des ressources humaines, offre également cette souplesse.

Mais si, occasionnellement, ces trajectoires atypiques permettent d'atteindre un poste d'associée, le plafond de verre se déplace. Les carrières qui ne respectent pas le modèle standard offrent bien souvent moins de chances d'atteindre le comité de direction !

ET LES PÈRES DANS TOUT ÇA ?

L'enquête menée par Claire Dambrin et Caroline Lambert présente l'intérêt majeur de porter également sur le ressenti des hommes. Le modèle du "up or out" a été bâti pour des hommes qui s'investissent énormément dans leur carrière et qui s'appuient sur une épouse mère au foyer ou dont l'activité professionnelle lui permet une grande disponibilité. Or, une part importante des hommes ne se reconnaît plus dans ce modèle ; nombre d'entre eux veulent s'investir davantage dans leur rôle de père et ils jugent aberrant d'imposer à leur compagne (qui occupe des postes aussi importants qu'eux) de renoncer à leur carrière. Pour les auteurs, cette évolution des mentalités est positive : si les pères sont confrontés aux mêmes difficultés que les mères, ces dernières ne seront plus les seules à devoir s'adapter au modèle, c'est le modèle du "up or out" qui devra – enfin ! – être transformé.

Réalisé d'après un entretien avec Claire Dambrin et Caroline Lambert et sur la base de leur article "Mothering or auditing? The case of two Big Four in France" (Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 21 N°4, 2008).

APPLICATIONS POUR L'ENTREPRISE

- **Pour les cabinets d'audit** : la question du plafond de verre qui empêche les femmes de progresser dans la hiérarchie est une problématique RH cruciale dans un contexte de pénurie de talents. Cette réflexion sur la rétention des ressources invite les cabinets d'audit (mais aussi de conseil ou d'avocats) à repenser leurs politiques de gestion des talents. Claire Dambrin et Caroline Lambert expliquent la nécessité de repenser le moment de détection des hauts potentiels – fixé en moyenne à l'âge où les femmes envisagent de fonder une famille.
- **Pour toutes les entreprises** : la linéarité des carrières dans les cabinets d'audit fournit un cadre d'analyse qui permet de mieux comprendre les aspirations des femmes actives quel que soit leur secteur d'activité. Recruter et conserver les talents est une problématique majeure pour beaucoup d'entreprises qui ne peuvent se passer d'une partie de leurs ressources au prétexte qu'il s'agit de femmes d'une trentaine d'années. Par ailleurs, au-delà de la question des femmes, cet article vise à remettre en question les stéréotypes liés à la parentalité en général : mieux répondre aux aspirations de tous est un enjeu majeur des politiques RH.