

**UNIVERSITE DE SFAX**

**Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Sfax  
(FSEG)**

**Mémoire en vue de l'obtention du diplôme  
d'expertise comptable**

*Sujet :*

*Les Femmes dans la profession d'expert-comptable :  
Des obstacles à surmonter*

*Proposé par*

Nadia FAKHFAKH MDHAFFAR

*Dirigé par*

Mr. Anis JARBOUI

**Année universitaire 2012 – 2013**

## Remerciements

*Je tiens à exprimer mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenue durant ce travail.*

*Je remercie tout particulièrement ma famille pour m'avoir encouragé à terminer ce mémoire et mon mari pour m'avoir « supporté » pendant ce travail, il a su être chambre d'écho de mes réflexions et a su m'offrir le support dont j'avais besoin pour finir ce travail éprouvant.*

*Je remercie tout spécialement M. Anis Jarboui, pour accepter de diriger ma recherche, pour sa disponibilité, son soutien et ses conseils dans le développement de cette problématique.*

*Je tiens à remercier l'ordre des experts-comptables de Tunisie, les Big 4 de Tunisie (KPMG, PWC, Deloitte et EY), le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ainsi que la Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax pour leurs réponses à mes études.*

*Je remercie également les experts-comptables Françaises : Florence Boucherit et Nadine Chambre pour m'avoir envoyé leur mémoire d'expertise comptable et pour tous leurs encouragements ainsi que Ioana Lupu et Rim Khmiri pour toutes les discussions que nous avons pu avoir. Leurs travaux ont été une inspiration pour moi et je reconnais leur influence sur ma recherche.*

*Ma reconnaissance va enfin aux 70 experts-comptables et stagiaires, hommes et femmes pour le temps qu'ils ont eu la gentillesse de me consacrer pour répondre à mes questions et pour avoir fait part de leurs commentaires et prodigué leurs encouragements.*

## Sommaire

<b>Abréviation .....</b>	<b>4</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
<b>Première partie : Identification des femmes dans la profession d'expert-comptable - Etat des lieux et obstacles rencontrés .....</b>	<b>11</b>
<b>Chapitre 1 Place des femmes dans la profession d'expert-comptable.....</b>	<b>11</b>
Section 1 Rareté des femmes dans la profession d'expert-comptable .....	11
Sous section 1 Situation de la profession d'expert-comptable libérale en Tunisie .....	11
Sous section 2 Elément de comparaison .....	19
Section 2 Les progrès des instances représentatives comptable en matière de féminisation .....	25
Sous-section 1 Féminisation des instances de la profession d'expert-comptable libérale .....	25
Sous-section 2 Féminisation des instances d'autres professions libérales .....	28
<b>Chapitre 2 Obstacles rencontrés par les femmes dans la profession d'expert-comptable .....</b>	<b>30</b>
Section 1 Revue de la littérature .....	30
Sous section 1 Obstacles liés à l'avancement hiérarchique au sein de la profession.....	30
Sous section 2 Obstacles liés à la profession d'expert-comptable .....	41
Section 2 Identification des Obstacles liés à l'accès de la profession dans le contexte Tunisien ..	50
Sous section 1 Présentation de l'enquête .....	50
Sous section 2 Résultat de l'enquête .....	57
<b>Conclusion première partie .....</b>	<b>63</b>
<b>Deuxième partie : Quelques mesures à adopter pour surmonter les obstacles subits par les femmes dans la profession d'expert-comptable.....</b>	<b>66</b>
<b>Chapitre 1 Mesures portant sur les études et le stage d'expertise comptable .....</b>	<b>66</b>
Section 1 Amélioration de l'image de la profession auprès des jeunes femmes experts-comptables .....	67
Sous section 1 Programmes de formation intégrés au stage .....	67
Sous section 2 Autres Initiatives à mettre en œuvre par l'OECT .....	72
Section 2 Amélioration de l'information et la communication autour des études et du métier d'expertise comptable .....	74
Sous section 1 Les programmes d'information.....	74
Sous section 2 La communication au sein des établissements enseignants la filière comptable .....	77
<b>Chapitre 2 Mesures portant sur la vie professionnelle .....</b>	<b>84</b>
Section 1 Développement de compétences relationnelles.....	84
Sous section 1 L'intégration à des réseaux .....	84
Sous section 2 Démarche de mentorat .....	96
Section 2 Organisation et gestion du cabinet .....	102
Sous section 1 Initiatives à prendre pour concilier vie familiale et vie professionnelle .....	103
Sous section 2 Propositions de bonnes pratiques liées à l'installation des femmes.....	118
<b>Conclusion deuxième partie .....</b>	<b>125</b>
<b>Conclusion générale, limites, perspectives .....</b>	<b>127</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>129</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>141</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>149</b>

## Abréviation

ACA	: Associate Chartered Accountant
AFTEC	: Association Tunisienne des femmes experts- comptables
AICPA	: American Institute of Certified Public Accountants
AJECT	: Association de jeunes experts-comptables de Tunisie
ASE	: Agence de stimulation économique
CCT	: Compagnie des comptables de Tunisie
CES	: Certificat des etudes supérieurs
CJEC	: Club des jeunes experts-comptables et commissaires aux comptes en France
CNCC	: Compagnie nationale des commissaires aux comptes
CRC	: Conseil régional du centre
CRCC	: Compagnies régionales des commissaires aux comptes
CRCS	: Conseil régional du centre et sud
CRSS	: Conseil régional de Sfax et du Sud
CRTBA	: Conseil régional Tunis Ben Arous
CSOEC	: Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables de France
CV	: Curriculum vitæ
EY	: Ernst & Young
FCJE	: Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs
FSEG	: Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax
IAE	: Institut d'administration des entreprises
ICAEW	: Institute of Chartered Accountants in England & Wales
IFEC	: Institut français des experts-comptables et commissaires aux comptes
IHEC	: Institut des hautes études commerciales
INS	: Institut National de la Statistique
ISCAE	: Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises
ISG	: Institut supérieur de Gestion de Tunis
ITEC	: Institut Tunisien des experts-comptables
LMD	: Licence Master Doctorat
NTIC	: Nouvelle technologie d'information et de communication
OAT	: Ordre des architectes de Tunisie
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OECCI	: Ordre des experts-comptables du côte d'Ivoire
OECM	: Ordre des experts-comptables du Maroc
OECT	: Ordre des experts-comptables de Tunisie
OMT	: Ordre des médecins de Tunisie
ONECCA-BF	: Ordre national des experts-comptables et comptables agréés du Burkina Faso
PME	: Petite et moyenne entreprise
PWC	: Price Waterhouse Coopers
UNFT	: Union nationale de la femme tunisienne
VPN	: Virtuel private network
WFIEC	: Women and family issues executive committee



---

## **Introduction**

## Introduction

Les femmes dans la profession d'expert-comptable est un thème qui a intéressé la recherche comptable anglo-saxonne depuis une vingtaine d'années. Il n'a été traité en France qu'à partir de 1998 dans la revue Comptabilité Contrôle Audit. En Tunisie, ce thème a été négligé jusqu'ici.

Les chercheurs Tunisiens montrent peu d'intérêt pour ce thème alors qu'on constate une littérature abondante relative à la femme dans les domaines de l'histoire, de la sociologie et de l'économie de la recherche Tunisienne.

En Tunisie, c'est en 1981 que la première femme expert-comptable a obtenu son diplôme. En 1983, a eu lieu l'inscription au tableau de l'OECT de la première femme expert-comptable, soit l'année même de la création de l'ordre. Les données de l'OECT mises à jour en Mai 2012 montrent que la profession se féminise progressivement mais seuls 12% des experts-comptables inscrits à l'ordre sont des femmes Tunisiennes. Quels obstacles et quelles préventions peuvent expliquer ce chiffre ?

Selon les dernières données fournies par l'INS dans le cadre de son enquête sur l'emploi, la population active féminine Tunisienne atteindrait au second trimestre 2011 près de 1026,7 (en milliers) sur une population active globale de 3844,6 (en milliers); soit 26,7% de la population active totale.<sup>1</sup> Ces avancées sont dues à deux types de facteurs:

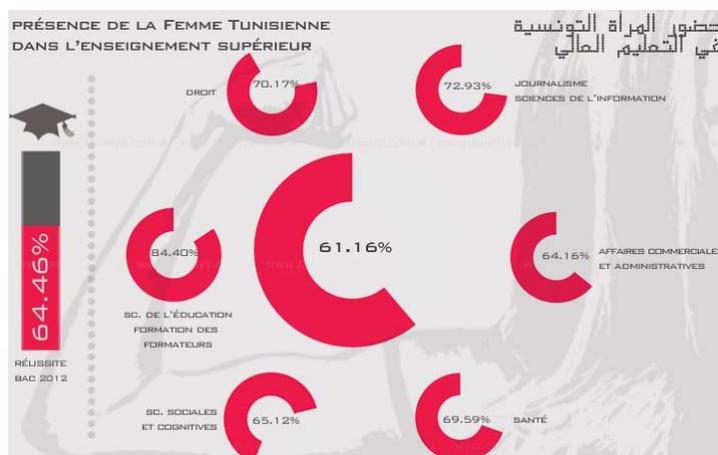
- Les changements des mentalités par rapport au travail féminin.
- Les mesures positives entreprises depuis l'indépendance: l'article 5 bis du code du travail Tunisien affirme le principe de non discrimination entre l'homme et la femme. Depuis 1992, ce principe a été généralisé pour concerner tous les aspects du travail (recrutement, promotion et salaire) aussi bien pour le secteur public que pour le secteur privé. Par ailleurs, la politique de démocratisation de l'enseignement instaurée au lendemain de l'indépendance a permis d'atteindre en 2010/2011 un

---

<sup>1</sup> Touhami, H. (2012), « L'emploi féminin en Tunisie, actualités et perspectives », *Leaders*, <http://www.leaders.com.tn/article/l-emploi-feminin-en-tunisie-actualites-et-perspectives>, visité en janvier 2012.

taux de 61.2%<sup>2</sup> de filles parmi l'effectif global d'étudiants inscrits à l'enseignement supérieur. Elles sont majoritaires dans des filières aussi importantes les unes que les autres (voir graphique n°1).

**Graphique n° 1 Présence de la femme Tunisienne dans l'enseignement supérieur**



Source : Rapport du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, bureau des études, de la planification et de la programmation, « l'enseignement supérieur en chiffre », année universitaire 2010/2011.

Puisque aucun obstacle juridique ne s'oppose à l'entrée des femmes dans la profession d'expert-comptable, cette proportion de 12% reste à expliquer. Résulte-t-elle uniquement d'une entrée tardive des femmes dans la profession ? Ou c'est dû à une profession qui nécessite un investissement en temps incompatible avec des responsabilités parentales (et plus précisément maternelles) ? Quelles sont donc les mesures qui permettent à ces femmes de réussir et de surmonter ces obstacles, et de s'en servir pour gommer les irrégularités dans le monde professionnel au sens large ?

Il est intéressant de noter qu'aucun travail n'a été mené en Tunisie pour s'interroger sur le faible nombre de femme dans la profession d'expert-comptable et pour étudier comment peut-on remédier à cette situation : ni les instances ordinales ni les syndicats professionnels ne sont jamais saisi de cette question. Même silence chez les universitaires seule une doctorante de l'Université IAE de Toulouse sous la responsabilité du Professeur Michèle Saboly, a embauché une recherche sur ce sujet (Saboly et Khemiri, 2011).<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, bureau des études, de la planification et de la programmation, « l'enseignement supérieur en chiffre », année universitaire 2010/2011.

<sup>3</sup> Saboly, M. et Khemiri, R., « Les femmes experts-comptables en Tunisie : perceptions et réalités », communication présentée au 32ème Congrès de l'AFC -Association Francophone de Comptabilité, Montpellier, 2011.

Il est sans doute souhaitable que notre profession anticipe une telle évolution des femmes en s'interrogeant dès aujourd'hui sur la répartition par genre de sa sociologie, sur les causes de cet état de fait et sur les moyens d'y remédier.

Il en résulte que notre problématique sera scindée en deux sous questions auxquelles nous tenterons de répondre à savoir :

- Quels sont les obstacles qui expliquent la rareté des femmes dans la profession d'expert-comptable?
- Quelles sont les mesures à adopter pour surmonter les obstacles subits par les femmes dans la profession d'expert-comptable?

Pour répondre à ces questions, nous effectuerons une revue de la littérature traitant du thème choisi et nous appuierons ces idées par les résultats d'une enquête réalisée à l'aide d'un questionnaire auprès des professionnels experts-comptables membres de l'ordre des experts comptables de Tunisie (OECT) et auprès des experts-comptables stagiaires.

La présente étude a pour objectifs de :

- Contribuer à la compréhension de la faible présence des femmes dans la profession d'expert-comptable.
- Rendre visible les obstacles rencontrés par les femmes experts-comptables.
- Augmenter le nombre de femmes dans la profession d'expert-comptable en présentant quelques mesures pour surmonter les obstacles subits.

En vue de répondre aux questions posées dans la problématique et atteindre les objectifs qui lui sont fixés, ce mémoire respectera la démarche suivante :

Dans **la première partie**, et dans un premier chapitre nous allons étudier l'état actuel des femmes dans la profession d'experts-comptables en Tunisie et le situer par rapport à d'autres professions libérales et à d'autres pays. Puis, on comparera la féminisation des instances représentatives de la profession à celle des instances d'autres professions libérales. A travers ce premier chapitre nous

montrons à partir d'une synthèse des données que la présence des femmes dans la profession comptable nous permet de confirmer leur rareté aux plus hauts niveaux hiérarchiques, ce phénomène qui est souvent décrit comme le résultat d'un « plafond de verre ». Nous identifierons dans un deuxième chapitre, à partir d'une revue de la littérature, les obstacles liés à l'avancement hiérarchique ainsi que les obstacles qui sont propre à la profession d'expert-comptable et nous réaliserons une enquête pour voir les obstacles rencontrés par les femmes Tunisiennes experts-comptables.

**La deuxième partie** présentera une réflexion sur les propositions à mettre en œuvre pour surmonter ces obstacles. Cette réflexion issue de conclusions des chercheurs et des idées recueillies de notre enquête sera présentée selon deux axes : les mesures portant sur les études et le stage d'expertise comptable (chapitre 1) et les mesures portant sur la vie professionnelle (chapitre 2). Le premier chapitre présentera quelques mesures pour améliorer l'image de la profession par l'instauration de programmes de formation destinés aux femmes experts-comptables stagiaires d'une part et pour améliorer l'information et la communication autour des études d'expertise comptable d'autre part. Dans le second chapitre nous essayerons de donner quelques repères ; tout d'abord, pour développer des compétences relationnelles à travers l'intégration d'un réseau et l'adoption d'une démarche de mentorat et ensuite, pour une meilleur organisation et gestion du cabinet à travers des stratégies qui visent la gestion de la maternité et la réduction de son impact sur la vie professionnelle et des stratégies de gestion professionnelle. Nous proposerons enfin quelques pratiques pour surmonter les obstacles liés à l'installation des femmes.

# **Identification des femmes dans la profession d'expert-comptable**

## **Etat des lieux et obstacles rencontrés**



---

### **Première partie**

Chapitre 1 Place des femmes dans la profession d'expert-comptable

Chapitre 2 Obstacles rencontrés par les femmes dans la profession d'expert-comptable

## **Première partie : Identification des femmes dans la profession d'expert-comptable - Etat des lieux et obstacles rencontrés**

Nous nous intéresserons dans la première partie à l'état actuel des femmes dans la profession d'experts-comptables en Tunisie (Chapitre 1). Nous montrerons à partir d'une synthèse des données que la présence des femmes dans la profession comptable nous permet de confirmer leur rareté aux plus hauts niveaux hiérarchiques, ce phénomène qui est souvent décrit comme le résultat d'un «plafond de verre». Nous identifierons à partir d'une revue de la littérature, les obstacles liés à l'avancement hiérarchique ainsi que les obstacles qui sont propre à la profession d'expert-comptable (Chapitre 2).

### **Chapitre 1 Place des femmes dans la profession d'expert-comptable**

Dans de ce chapitre, nous montrerons la place des femmes dans la profession d'expert-comptable. Tout d'abord, nous comparerons la féminisation des membres constituant la profession comptable libérale à celle d'autres professions libérales et à celle d'autres pays (section 1). Puis, nous comparerons la féminisation des instances représentatives de la profession à celle des instances d'autres professions libérales (section 2).

#### **Section 1 Rareté des femmes dans la profession d'expert-comptable**

##### **Sous section 1 Situation de la profession d'expert-comptable libérale en Tunisie**

###### ***1. Proportion des femmes experts-comptables diplômées inscrit à l'OECT***

###### **a) Proportion globale de femmes parmi les membres de l'Ordre**

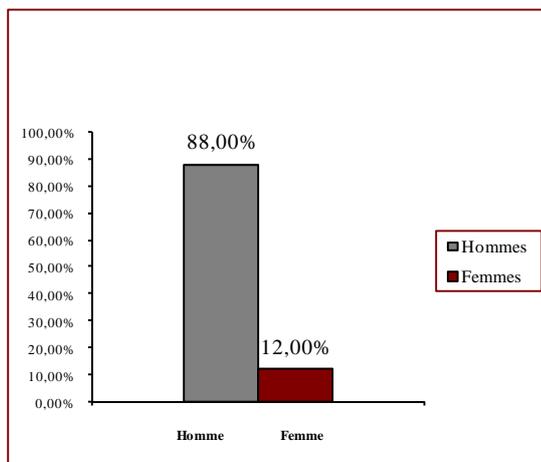
Pour étudier la proportion des femmes experts-comptables nous avons constitué un fichier Excel en se basant sur la liste des membres inscrits au tableau de l'ordre en tant que personnes physiques disponible sur le site internet de l'OECT.

Le fichier ainsi constitué nous a permis de constater qu'en Tunisie, la part des femmes dans la profession est encore faible, elles sont 87 parmi les 725<sup>4</sup> personnes physiques membres de l'OECT ce qui représente 12% de ce chiffre. (Voir Graphique n°2 ci-contre).

---

<sup>4</sup> Les membres décédés et qui sont suspendus sur demande ont été exclu de nos calculs

**Graphique n° 2 Proportion des experts-comptables inscrits à l'OECT par genre en Mai 2012**



En effet, La profession d'expert-comptable libérale compte 707 experts-comptables inscrits au Tableau de l'OECT en 2011. Elle était constituée de 297 membres en 2001, soit une augmentation de 410 professionnels supplémentaires en dix ans.

Le nombre de femmes experts-comptables s'élève à 82 en 2011 contre 28 en 2001, soit un taux de féminisation qui passe de 9,43 % à 11,60 % en dix ans soit une variation de 2,17 points.

Malgré une féminisation croissante sur les dix dernières années, la part des femmes experts-comptables n'évolue que très lentement, elles représentent, donc, 54 professionnelles, soit 13,17 % (rapport 54/410) de l'augmentation globale de la profession entre 2001 et 2011. (Voir tableau n°1 ci-contre). La profession reste aujourd'hui majoritairement masculine.

**Tableau n° 1: Synthèse du taux de féminisation des inscrits au tableau de l'OECT entre 2001 et 2011.**

Année d'inscription à l'OECT	Nombre de Femme	Nombre d'homme	Nombre total	% Femme	% Homme
2001	28	269	297	9,43%	90,57%
2011	82	625	707	11,60%	88,40%
Variation entre 2001 et 2011	54	356	410	2,17%	-2,17%

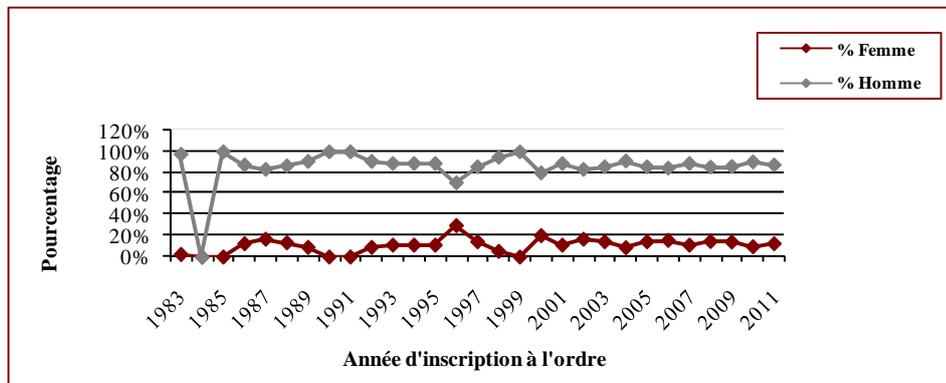
#### b) Proportion de femmes selon l'année d'inscription à l'Ordre

Nous avons testé l'évolution des femmes experts-comptables inscrits au tableau de l'OECT dans le temps, pour cela l'année 2012 a été exclue car elle n'était pas terminée au moment de la constitution du fichier.

Le tableau fourni en Annexe 1 récapitule le nombre et pourcentage d'inscrit par année d'inscription. Le graphique n°3 ci-dessous présente une courbe qui montre l'évolution dans le temps de la proportion des femmes.

L'analyse de cette courbe entre 1983 et 1985 montre que le nombre de femme nouvellement inscrit est presque nul, nous remarquons aussi une chute brutale du côté des hommes en 1984 puisqu'il n'y a pas eu de nouveau inscrit, nous voyons que la courbe suit une pente légèrement ascendante, au niveau de l'année 1996 le nombre de femme a augmenté pour atteindre son pic soit 29,41% et se stabilise dès 2006 pour atteindre un taux de 12,50% en 2011.

**Graphique n° 3 Evolution du taux de féminisation des experts-comptables par année d'inscription à l'OECT**



Quoi qu'il en soit, il semble bien que l'évolution des mentalités et des comportements sociaux ait été déterminante quant à l'accroissement du taux de féminisation des experts-comptables exerçants en libéral.

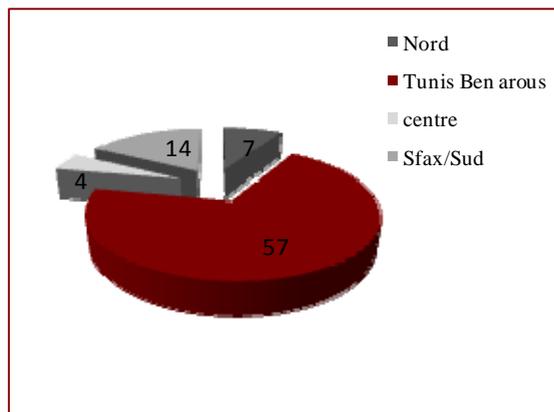
### c) Proportion de femmes selon la zone géographique

Nous remarquons que la répartition des femmes experts-comptables n'est pas homogène sur le territoire Tunisien : selon le fichier Excel que nous avons constitué à partir des données récoltées du site internet de l'OECT en mai 2012, le nombre de femmes inscrit appartenant au nord est de 64 parmi 82 membres femmes personnes physiques au 31 Décembre 2011<sup>5</sup> dont 57 à Tunis/Ben Arous, 4 appartenant au centre et 14 proviennent de Sfax/Sud. Par conséquent, la proportion de femmes est plus faible dans le centre et le sud que dans le nord. Le tableau fourni en Annexe 2 récapitule le nombre et pourcentage d'inscrit à l'OECT par zone géographique.

<sup>5</sup> L'année 2012 a été exclue car elle n'était pas terminée au moment de la constitution du fichier

Il n'est pas facile d'interpréter ces proportions, nous formons donc l'hypothèse que ces variations renvoient à des particularités culturelles et sociologiques locales. La région du nord présente peut-être une culture qui facilite plus la féminisation de la profession que celle du centre et du sud. Le graphique n°4 ci-contre illustre la situation.

**Graphique n° 4 Répartition des femmes experts-comptables inscrits par zone géographique au 31/12/2011**



**d) Proportion de femmes selon le niveau hiérarchique dans les cabinets d'expertise comptable**

En 2011, les Tunisiennes ont représenté 12,5% des indépendants, 79,5% des salariés et 8% des aides familiaux<sup>6</sup>. Si nous considérons maintenant la part des effectifs féminins selon le niveau hiérarchique dans les cabinets, de grandes disparités apparaissent.

Dans ce paragraphe, nous avons repris une enquête effectuée par Khmiri en février 2009 auprès de 80 femmes experts-comptables membres de l'Ordre des Experts-Comptables de Tunisie (OECT), parmi les 51 répondantes il ressortait que 70% exercent en cabinet indépendant et 30% exercent en tant qu'associées d'une société d'expertise comptable, Big 4 inclus.

Nous avons cherché à compléter cette étude par une recherche personnelle sur les chiffres de la féminisation dans les cabinets d'expertises comptables. Pour ce faire, nous avons effectué une enquête<sup>7</sup> auprès des experts-comptables membre de l'OECT et experts-comptables stagiaires. L'analyse des résultats montre que sur les 25 réponses obtenues des femmes, 14 exercent en cabinet indépendant et 11 dans des sociétés d'expertises comptables. Parmi ces 11 cabinets, 7 cabinets n'ont pas d'associé femmes et 4 sont à parité. En revanche, sur les 28 réponses obtenues des hommes, 10 exercent en

<sup>6</sup> Touhami, H. , « L'emploi féminin en Tunisie, actualités et perspectives », *Leaders*, <http://www.leaders.com.tn/article/l-emploi-feminin-en-tunisie-actualites-et-perspectives>, visité en janvier 2012.

<sup>7</sup> Les caractéristiques de l'échantillon seront développées dans la section 2 du chapitre suivant

cabinet indépendant et 18 dans des sociétés d'expertises comptables (Big 4 inclus) dont 16 n'ont pas d'associés femmes, soit un taux de 64% et 2 comportent moins d'un tiers d'associés femmes.

Il ressort donc que l'accès aux postes de direction et associé est encore difficile pour les femmes dans de nombreux cabinets et que même si elles sont plus rares aux plus hauts niveaux des cabinets comptables, elles n'y sont pas totalement absentes.

#### **e) Etude comparative du taux de féminisation des experts-comptables inscrits et diplômés :**

Pour le cas d'une université Tunisienne<sup>8</sup>, nous avons mesuré la proportion des femmes régime LMD pour l'année universitaire 2011/2012 et les résultats (voir annexe 3) confirme la domination numérique des filles/femmes dans les différentes filières qui mènent aux études de la révision comptable. (Soit 67,56%).

En partant de ce constat et du faible nombre de femmes experts-comptables inscrits à l'OECD déterminé ci-dessus (12%), nous nous sommes posé la question pourquoi ce si faible nombre de personnes de sexe féminin choisissent l'exercice libéral, alors qu'elles sont plus nombreuses que les hommes voir majoritaire à réussir dans les filières qui mènent aux études de l'expertises comptables<sup>9</sup> ?

A partir de cette interrogation initiale, nous avons démarré quelques recherches dans le but d'en obtenir une ou plusieurs explications. Nous avons donc cherché des statistiques sur la proportion des femmes experts-comptables diplômées.

Les données historiques concernant le nombre de diplômés en expertise comptable sont inexistante en Tunisie, ce qui n'est pas étonnant car même les données actuelles ne sont pas disponibles. Pour cette raison, nous avons envoyé des fax aux quatre établissements enseignant le diplôme de CES de révision comptable à savoir ISCAE, IHEC, ISG<sup>10</sup> et FSEG.

Notre objectif était de faire une comparaison entre le nombre de femmes diplômées et ceux inscrits à l'ordre. Après plusieurs relances effectuées par téléphone, seul la Faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax nous a répondu. Cette réponse confirme en partie la rareté des femmes et est résumée dans le tableau suivant :

---

<sup>8</sup> Il s'agit de l'Institut Supérieur de Comptabilité et d'Administration des Entreprises (ISCAE), l'université dont nous avons trouvé des données publiés par genre sur internet.

<sup>9</sup> Selon les résultats finaux des étudiants ayant réussi à la licence 2011/2012 publiés par l'ISCAE, les filles sont majoritaires.

<sup>10</sup> Ces trois facultés nous ont affirmé qu'elles ne pouvaient pas nous donner des réponses soit parce que c'est confidentiel ou qu'elles n'avaient pas le temps de le faire.

**Tableau n° 2 Nombre des diplômés en expertise comptable par genre pour la faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax de l'année 2011 et jusqu'au 31/08/2012**

Année	Homme	femme	Total
<b>2011</b>	9	0	9
<b>%</b>	100,00%	0,00%	100,00%
<b>2012</b>	23	1	24
<b>%</b>	95,83%	4,17%	100,00%

L'analyse de cette unique réponse montre qu'en 2011, tous les diplômés en expertise comptable de cette faculté sont des hommes et seul une femme a soutenu son mémoire jusqu'au 31 Aout 2012. En conséquence, nous ne pourrions pas se baser sur ces données non représentatives pour atteindre notre objectif.

Pour améliorer les résultats, une deuxième étude a été opérée auprès du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique, entre juin et juillet 2012 et nous avons demandé le nombre total des diplômés en CES de révision comptable par genre pour l'année 2011 et pour l'année 2001. Cette demande a été envoyée par fax et après plusieurs relances effectuées par téléphone, les résultats de cette étude nous ont été envoyés par fax (voir annexe 4) et sont résumés dans le tableau ci-contre.

**Tableau n° 3 Répartition du nombre des diplômés en CES de révision comptable par genre en 2001 et 2011**

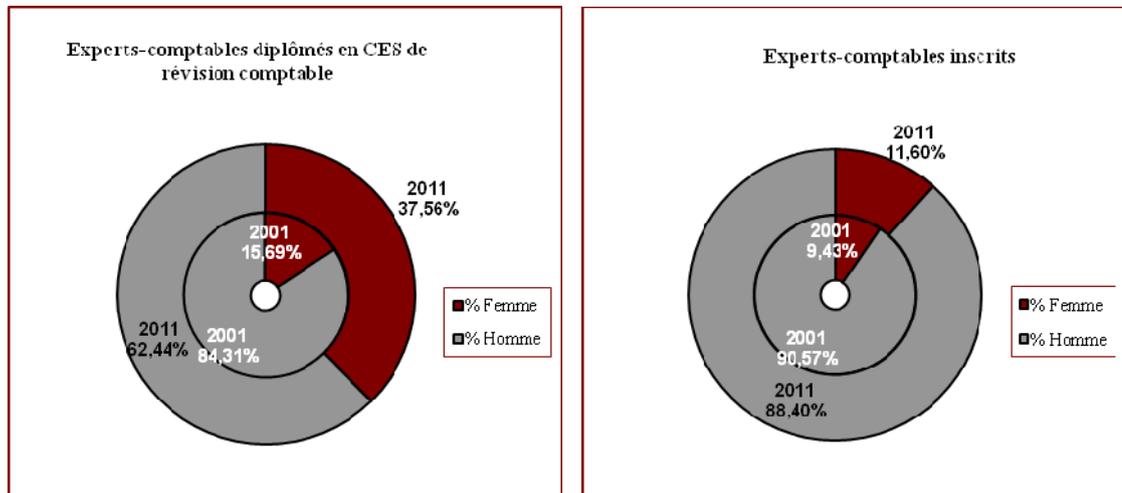
Année	Homme	femme	Total
<b>2001</b>	86	16	102
<b>%</b>	84,31%	15,69%	100,00%
<b>2011</b>	128	77	205
<b>%</b>	62,44%	37,56%	100,00%
<b>Variation</b>	- 21,87 points	+ 21,87 points	

L'analyse des résultats montre qu'en dix ans, le nombre des diplômés en CES de révision comptable a doublé et que la proportion des femmes, parmi les diplômées, a progressivement augmenté pour atteindre 37,56% en 2011, soit une augmentation de 21,87 points. Nous remarquons que le nombre des femmes diplômées tend à se rapprocher progressivement du nombre des hommes. Ces statistiques attestent, dans le même temps, de l'évolution des mentalités chez les jeunes femmes, qui s'intéressent de plus en plus aux métiers du chiffre et qui montrent que le diplôme n'est pas une barrière à la féminisation de la profession.

Entre 2000 et 2011, le taux de féminisation des diplômés augmente plus que celui des inscrits. Cela peut-être en partie attribué au fait que le taux de réussite des femmes au Ces de révision comptable a

légèrement augmenté, les femmes qui ne représentaient déjà qu'un tiers des diplômés, ne représentent plus que 12 % des diplômés inscrits sur cette même période (voir graphique n°5).

**Graphique n° 5 Evolution du taux de féminisation des experts-comptables diplômés en Ces de révision comptable et inscrits entre 2001 et 2011**



## 2. Proportion des femmes experts-comptables stagiaires

### a) Proportion globale de femmes experts-comptables stagiaires

Pour étudier la proportion des femmes parmi les experts-comptables stagiaires, nous avons adressé un courrier électronique à l'OECD en mai 2012 et nous avons demandé la liste des stagiaires inscrits, puisque cette information n'était pas disponible. Après plusieurs relances effectuées par mail et téléphone, la liste demandée nous a été envoyée par mail en novembre 2012. Néanmoins, Il a été impossible de déterminer le nombre exacte des experts-comptables stagiaires actuel pour les raisons suivantes :

- Cette liste comprend tous les experts-comptables qui se sont inscrits à l'ordre par année depuis 1985 jusqu'à juin 2012 y compris ceux qui ont fini leur stage.
- Cette liste tient compte des maitrisards qui se sont inscrits et qui n'ont pas encore réussi au CES de révision comptable.

- Il y a des stagiaires qui ont suspendu leurs stages pour changement de carrière ou autre mais l'ordre ne reçoit pas des notifications dans ce sens.<sup>11</sup>

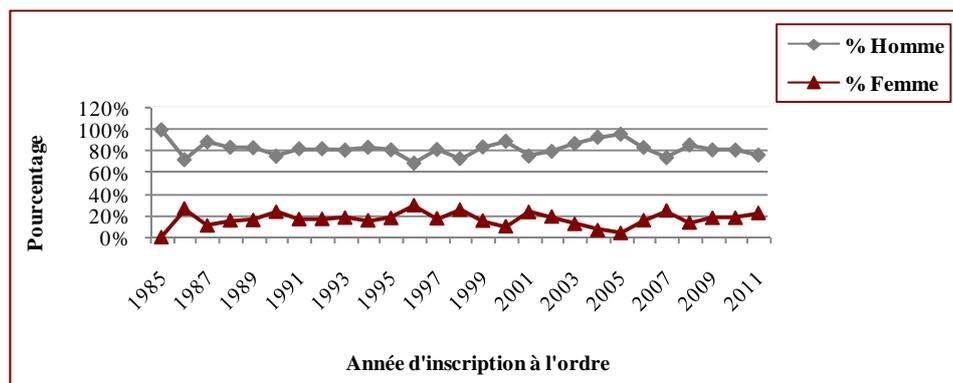
Nous espérons que l'OECT trouvera des solutions pour gérer cette liste prochainement. Toutefois, nous pourrions étudier la proportion des femmes par année d'inscription.

#### b) Proportion de femmes selon l'année d'inscription à l'ordre

Nous avons testé l'évolution des femmes experts-comptables stagiaires inscrits au tableau de l'OECT dans le temps, l'année 2012 a été exclue car elle n'était pas terminée au moment de la constitution du fichier.

Le tableau fourni en Annexe 5 récapitule le nombre et pourcentage d'inscrit par année d'inscription. Le graphique n°6 ci-contre présente une courbe qui montre l'évolution dans le temps de la proportion des femmes.

**Graphique n° 6 Evolution du taux de féminisation des experts-comptables stagiaires par année d'inscription à l'OECT**



L'analyse de cette courbe entre 1987 et 1996 montre que la proportion des femmes suit une pente légèrement ascendante, au niveau de l'année 1996 le nombre de femme a augmenté pour atteindre son pic soit 30,36%, elle présente des variations brutales entre 1997 et 2007, et se stabilise dès 2008 pour atteindre un taux de 22,97% en 2011 et tend de se rapprocher progressivement du nombre des hommes.

Nous avons voulu tester la durée de stage prévue pour les experts-comptables stagiaires, mais en raison du manque de donnée au niveau de la liste qui nous a été fourni nous avons mené une enquête<sup>12</sup> et les

<sup>11</sup> Entretien téléphonique avec Madame Radhia, responsable au niveau de l'administration de l'OECT, (20 novembre 2012).

<sup>12</sup> Voir l'analyse de l'enquête au niveau de la section 2 du chapitre suivant.

résultats montrent que les femmes prévoient une durée de stage plus longue (en moyenne 4,11 ans contre 3,29 ans pour les hommes) ceux-ci peut être dû à la maternité.

c) **Etude du taux de féminisation des stagiaires et des experts-comptables inscrits à l'OECT**

Nous avons effectué une étude comparative des taux de féminisation des experts-comptables stagiaires avec ceux des experts-comptables inscrits entre 2001 et 2011, les chiffres de cette étude sont synthétisés dans le tableau n°4 ci-contre :

**Tableau n° 4 Synthèse du taux de féminisation des experts-comptables et des stagiaires inscrits par an au tableau de l'OECT entre 2001 et 2011**

Année d'inscription à l'OECT	TF/an des EC inscrits	TF/an des EC stagiaires	Ecart TF
2001	11,11%	23,85%	12,74%
2011	12,50%	22,97%	10,47%
Variation entre 2001 et 2011	1,39%	-0,88%	

*TF/an des EC : Taux de féminisation par an des experts-comptables*

L'écart entre la proportion des femmes parmi les stagiaires et celles parmi les experts-comptables est donc importante 12,74 points en 2001 ce qui s'explique naturellement par l'entrée progressive des femmes dans la profession. Cependant cet écart baisse en 2011 mais reste significatif (soit 10,47 points) avec les générations de femmes récemment inscrites. Il semble donc, que plus que pour les hommes, la formation et le diplôme ne conduisent pas pour elles à l'exercice libéral.

**Sous section 2 Elément de comparaison**

***1. Situation d'autres professions libérales en Tunisie***

Il nous a semblé intéressant de faire un tour d'horizon de l'état de la féminisation d'autres professions libérales en Tunisie. Les professions énumérées ci-dessous ont en commun avec la profession d'expert-comptable d'exiger de longues études, de nécessiter un haut niveau de technicité et d'être historiquement des professions masculines.

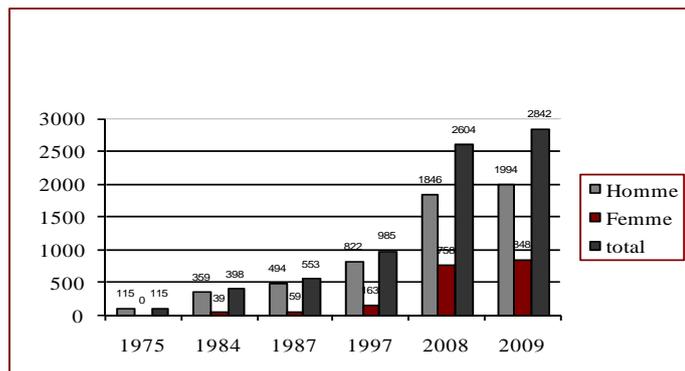
### a) Profession des comptables

En Tunisie, la profession comptable compte 1799 comptables inscrits au Tableau de la compagnie des comptables de Tunisie (CCT) en juin 2012. La proportion des femmes dans la profession est encore faible, elles sont 289<sup>13</sup> parmi les personnes physiques membres de la CCT ce qui représente 16,06% de ce chiffre.

### b) Profession des architectes

Pour étudier la proportion des femmes architectes, nous avons utilisé les statistiques fournies par le site de l'OAT en 2009 et nous avons constaté que la féminisation de la profession d'architecte est en progression depuis plusieurs années. En effet, sur un effectif total d'un peu plus de 2842, la part des femmes architectes est passée de 9,79 % en 1974 à 29,83 % en 2009. Le graphique n° 7 ci-contre illustre la situation.

Graphique n° 7 Evolution du nombre des architectes depuis 1974 à 2009



Source : D'après, site de l'OAT, (2009), Evolution du nombre des architectes depuis 1974, disponible en ligne <http://www.ordre-architectes-tunisie.org/index.php/toute-l-actualite/presentation.html>

### c) Profession des avocats

Les femmes représentent 31% des avocats selon les statistiques de 2008<sup>14</sup>. Nous n'avons pas trouvé de statistique plus récente.

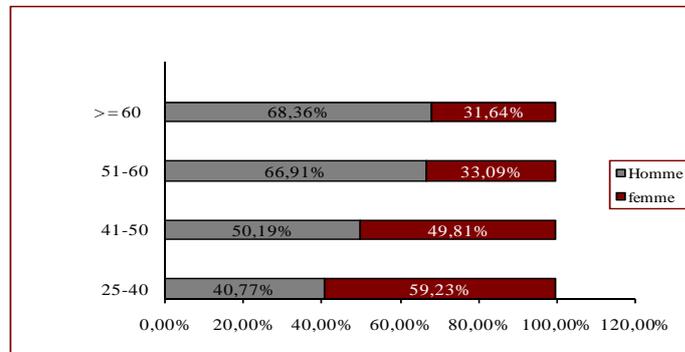
### d) Profession des médecins

En Tunisie, les femmes représentent actuellement 46,76% des médecins inscrits au tableau de l'ordre, qu'ils soient généralistes ou spécialistes. Nous remarquons selon les données de l'Ordre des médecins de Tunisie (OMT) en décembre 2011, que les femmes médecins situées dans la tranche d'âge (51-60)

<sup>13</sup> Compagnie des comptables de Tunisie (CCT), liste des membres, <http://www.compagniedescomptablesdetunisie.com/listedesmembres.php>, visité en juin 2012.

et supérieur ou égal à 60 ans représentent presque la moitié de la proportion des hommes alors que celles situées dans la tranche d'âge de 25 à 41 ans se rapprochent de la proportion des hommes. Voir le graphique n° 8 ci-contre.

**Graphique n° 8 Répartition des médecins par genre et par âge au 31/12/2011**



Source : D'après, site de l'OAT, Evolution du nombre des architectes depuis 1974, <http://www.ordre-architectes-tunisie.org/index.php/toute-l-actualite/presentation.html>, 2009, visité en juin 2012

Le pourcentage des femmes experts-comptables est en progression lente de 9,43% en 2001, pour atteindre 12% en Mai 2012. Pourtant, si nous comparons la profession d'expert-comptable avec les autres professions libérales étudiées ci-dessus, nous déduisons que la féminisation du secteur libéral n'est pas homogène puisqu'elle se concentre surtout sur les secteurs de la santé où la proportion des femmes est la plus élevée soit 46,76% des médecins inscrits au tableau de l'ordre, reflétant la place des femmes sur le marché de l'emploi actuel.

Ainsi, cette étude nous permet de conclure que le taux de féminisation de la profession d'expert-comptable est inférieur à celui des quatre catégories de professions même par rapport à la profession d'architecte qui est traditionnellement perçue comme une des plus masculinisées des professions. Cela peut être dû à un manque de glamour<sup>15</sup> des professions comme celles de médecins, d'avocats ou d'architectes, gardant auprès du grand public une image stéréotypée et vieillotte (Carnegie & Napier, 2010<sup>16</sup> ; Jeacle, 2008<sup>17</sup>), ce qui nuit à l'attractivité de la profession pour les jeunes.

<sup>14</sup> Touhami, H. , « L'emploi féminin en Tunisie, actualités et perspectives », *Leaders*, <http://www.leaders.com.tn/article/l-emploi-feminin-en-tunisie-actualites-et-perspectives>, visité en janvier 2012.

<sup>15</sup> Lupu (I), « *La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France* », Thèse de doctorat en Sciences de gestion/Organisation générale, Conservatoire National des Arts et Métiers, avril 2011.

<sup>16</sup> Carnegie, G. D. & Napier, C. J., "Traditional accountants and businessprofessionals: Portraying the accounting profession after Enron", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, 2010, pp. 360–376.

<sup>17</sup> Jeacle, I., Beyond the boring grey: "The construction of the colourful accountant", *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, 2008, pp. 1296–1320.

## **2. Situation dans la profession d'expert-comptable d'autre pays**

### **a) Proportion des femmes experts-comptables aux Pays d'Afrique**

#### **Maroc**

Pour étudier la proportion des femmes experts-comptables au Maroc, nous avons utilisé les données fournies par le site de l'Ordre des experts-comptables du Maroc (OECM) en juin 2012<sup>18</sup> et nous avons constaté que sur un effectif total de 415 personnes physiques inscrites à l'ordre, la part des femmes ne représente que 6,75 % de ce chiffre, soit la moitié de la proportion des femmes en Tunisie. Le tableau fourni en Annexe 6 récapitule le nombre et pourcentage d'inscrit à l'OEC du Maroc.

#### **Burkina Faso**

Selon les données de l'ordre national des experts-comptables et comptables agréés du Burkina Faso (ONECCA-BF) mise à jour en Mai 2011<sup>19</sup>, le nombre total des experts-comptables indépendants personnes physiques inscrits est de 39 dont 5<sup>20</sup> femmes, soit une proportion de 12,82%.

#### **Côte d'Ivoire**

En Côte d'Ivoire, le nombre de femmes experts-comptables est encore faible. D'après les données du site de l'OECCI visité en juin 2012<sup>21</sup>, les femmes représentent 15% des inscrits parmi les 60 experts-comptables personnes physiques.

#### **Mali**

Les membres de l'Ordre des Comptables Agréés et Experts Comptables Agréés du Mali compte en juin 2008, 38 experts-comptables agréés dont 6 femmes soit une proportion de 15,79%.<sup>22</sup>

### **b) Proportion des femmes experts-comptables en France**

La profession comptable libérale compte 19 122 experts-comptables inscrits au Tableau de l'Ordre des experts-comptables selon les derniers chiffres du Conseil supérieur de l'ordre des experts comptables

---

<sup>18</sup> Ordre des Experts Comptables de Maroc, rubrique annuaire, <http://www.oecmaroc.com/>, visité le 28 juin 2012.

<sup>19</sup> Ordre national des experts-comptables et comptables agréés du Burkina Faso, rubrique tableau de l'ordre, <http://www.onecca.bf/>, visité en juin 2012.

<sup>20</sup> Il est à signaler que les prénoms féminins africains ne sont pas nettement séparés des noms masculins, ce qui rend difficile l'identification du sexe des personnes impliquées.

<sup>21</sup> Ordre des experts-comptables du Côte d'Ivoire, rubrique tableau de l'ordre, <http://www.expertscomptablesdecotedivoire.org/index.php?page=tableau-de-l-ordre>, visité en Juin 2012.

<sup>22</sup> Ordre des experts-comptables et comptables du Mali, *Tableau National à jour au 15 Juin 2008 présenté par le conseil national en réunion du 19 décembre 2009*, <http://mali.eregulations.org>, visité en juin 2012.

en France (CSOEC), à fin septembre 2010<sup>23</sup>. Elle était constituée de 16 643 membres en 2000, soit une augmentation de 2 479 professionnels supplémentaires en dix ans.

Le nombre de femmes experts-comptables s'élève à 4 035 en 2010 contre 2 425 en 2000, soit un taux de féminisation qui passe de 14.6 % à 21.1 % en dix ans.

En 2010, la proportion des femmes parmi les **stagiaires** est de 44.6 %, elle était de 38.5 % en 2000<sup>24</sup>.

### c) Proportion des femmes experts-comptables aux pays anglo-saxons

#### Canada

L'Ordre des comptables agréés du Québec compte près de 17 500 membres. Parmi eux, 55 % exercent en entreprise, dans le secteur public ou dans l'enseignement, et 45 % au sein de cabinets. Les membres sont, en général, francophones (76 %) et résident dans la région de Montréal (68 %) et de Québec (13%).

Les femmes comptables agréées représentent 37 % du total des membres, mais comptent pour 56 % des nouveaux membres.<sup>25</sup> Il s'agit d'une transformation radicale du profil général, puisqu'il y a trente ans, la profession était pratiquement entièrement masculine. Avant les années 1980, les femmes n'avaient jamais représenté plus que 20% des nouveaux comptables agréés.

Une étude de l'organisme Catalyst<sup>26</sup> indique que les femmes sont encore peu nombreuses au Canada à occuper des postes de direction (36%)<sup>27</sup> ou à siéger aux conseils d'administration de sociétés (15%).

#### Etats-Unis

Aux Etats-Unis, le nombre de femmes comptables diplômées est passé de 28 % à 50 % entre 1977 et 1992.<sup>28</sup> D'après les données de l'AICPA<sup>29</sup>, le nombre de femme a progressé, en 1952 il y avait 750 femmes CPA ; en 1972 elle était 2004 et en 2006 on comptait 102675 professionnel comptable de femme à l'AICPA. Les femmes représentent 52% des nouveaux entrants dans la profession en 2002 (AICPA, 2005)

Aux États-Unis, les femmes restent sous-représentées dans les postes de direction : elles ne sont que 14

---

<sup>23</sup> CSOEC, *Synthèse 2010 des comptes-rendus annuels des contrôleurs principaux de stage*, Service Formation, 2010, p.1.

<sup>24</sup> CSOEC, *Synthèse 2010 des comptes-rendus annuels des contrôleurs principaux de stage*, Service Formation, 2010, p.3. Déjà cité

<sup>25</sup> Ordre des comptables agréés du Québec, « *Une garantie d'excellence* », [www.ocaq.qc.ca](http://www.ocaq.qc.ca), visité en juin 2011.

<sup>26</sup> Catalyst est une organisation Américaine de recherche et de conseil à but non lucratif dont la mission est de contribuer à l'avancement des femmes dans le monde professionnel.

<sup>27</sup> ICAEW, *career survey*, <http://www.ICAEW.com/careersurvey>, 2007, visité en juillet 2012.

<sup>28</sup> Reed, S. A., Kratchman, S. H., Strawser, R. S., Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants. The Impact of the Locus of Control and Gender. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 7(1),1994, pp. 31-58.

% des associés ou détenant des parts dans une organisation.<sup>30</sup>

### **Royaume Uni**

Pour étudier la proportion des femmes au Royaume Uni, nous avons repris les résultats de l'étude effectuée par l'ICAEW<sup>31</sup> en 2007<sup>32</sup>, 23% seulement des professionnels diplômés du titre ACA<sup>33</sup> sont des femmes, même si parmi les plus jeunes diplômés, cette proportion passe à 45%.

En Grande-Bretagne, dans la tranche d'âge inférieure à 36 ans, 14 % des hommes et seulement 7 % des femmes sont associés. Dans la tranche 36-45 ans, 34 % des hommes sont associés contre 25 % des femmes.

Concernant les pays pour lesquels nous ne disposons pas de données pour 2012, nous avons utilisé les données des années les plus proches. Il ne serait donc pas tout à fait exact de comparer les données entre pays sans tenir compte des années auxquelles elles se rattachent. L'interprétation de ces proportions nous amène à remarquer que le pourcentage des femmes est particulièrement élevé au Canada soit 37% du total des membres des comptables agréés suivie des Etats-Unis et de la France. Mais elle est au contraire très faible au Maroc qui compte 6,75% parmi les femmes experts-comptables. La Tunisie se situe ainsi dans la moyenne Africaines, au même niveau que le Burkina Faso, Côte d'Ivoire et le Mali, loin derrière les pays Anglo-saxon et la France, mais devant le Maroc.

S'agit-il alors d'un problème de collecte des statistiques ou de l'influence de certaines traditions et une religion musulmane ou encore de l'impact spécifique de la nature de l'activité économique ou de tout cela à la fois, force est de dire que les interrelations ne sont pas clairement établies et que l'évolution des proportions observées dans ces pays attribue ce changement aux modifications intervenues dans la société dans son ensemble (généralisation du travail féminin et évolution des rôles sociaux des femmes) qui varie d'un pays à un autre.

Ainsi, il semble que la profession d'expertise comptable en Tunisie est une des professions libérales qui se féminise le moins. Qu'en est-il de la féminisation de ses instances ? Est-elle, aussi, moins rapide que celle des autres professions libérales ?

---

<sup>29</sup> American Institute of Certified Public Accountants.

<sup>30</sup> AICPA, <http://www.aicpa.org>, 2005.

<sup>31</sup> Institute of Chartered Accountants in England & Wales

<sup>32</sup> ICAEW, *career survey*, <http://www.ICAEW.com/careersurvey>, 2007, visité en juillet 2012.

<sup>33</sup> Associate Chartered Accountant

## Section 2 Les progrès des instances représentatives comptable en matière de féminisation

Cette deuxième section présentera la situation actuelle des femmes dans les instances de la profession comptable Tunisienne en se basant sur une analyse des données chiffrées et des documents collectés auprès des sites Internet de ces organismes dans la sous section 1. Une deuxième sous section permettra de faire une comparaison des données récoltées avec la féminisation des instances d'autres professions libérales.

### Sous-section 1 Féminisation des instances de la profession d'expert-comptable libérale

#### 1. Organismes de représentation de la profession

##### a) Organisme professionnel national (OECT)

L'Ordre des Experts Comptables de Tunisie est un organisme professionnel créé en 1983 doté de la personnalité civile groupant les professionnels habilités à exercer la profession d'expert-comptable. Il est placé sous la tutelle du Ministère des Finances. L'Ordre est administré par un Conseil dont le siège est à Tunis.

L'OECT est organisé en un bureau national et des commissions, selon les dernières données fournies par le site de l'OECT en mars 2012, le conseil national (2012-2014) compte 2 femmes sur un total de 12 élus et 2 femmes sur 6 sont présidentes des commissions. Le taux de féminisation de l'OEC est donc de 16,66 % (voir le tableau n°5 ci-contre).<sup>34</sup>Ce taux était de 10% au cours du mandat 2006-2009 soit une progression de 6,66 points.

Tableau n° 5 : Taux de féminisation du conseil national de l'OECT

	<p><b>Président</b> : 1 homme, M. Nabil ABDELLATIF <b>Elus</b> : 2 femmes sur 12 Elus <b>Présidents des commissions</b> : 2 femmes sur 6 présidents <b>Total</b> : 2 femmes sur 12 <b>Taux de féminisation</b> : 16,66%</p>
---	---

Source : OECT, rubrique organisation de l'ordre, <http://www.oect.org.tn/oectin.htm>, visité en juin 2012.

<sup>34</sup> Nous avons pris l'exemple des tableaux développés par Florence Boucherit, 2011.

### b) Les organismes professionnels régionaux

Actuellement en Tunisie, La profession d'experts-comptables est dotée de 4 conseils régionaux :

- **(OECT-nord)**

Le conseil régional du nord de l'ordre des experts-comptables de Tunisie est présidé par Monsieur Soufien BEN ABID selon les élections de 2012<sup>35</sup>, il comprend dix élus dont une femme soit un taux de 10%.

- **(OECT-CRTBA)**

Le conseil régional de Tunis et Ben Arous est présidé par M. Ridha OUHIBI, compte une femme sur un total de dix membres soit un taux de 10%.<sup>36</sup>

- **(OECT-CRSS)**

Le conseil régional de Sfax et du Sud présidé par M. Raouf GHORBEL, compte une femme sur un total de sept membres soit un taux de 14,28%.<sup>37</sup>

- **(OECT-CRC)**

Nous n'avons pas pu calculer le taux de féminisation au niveau du conseil régional du centre à cause de non disponibilité de la liste des membres.<sup>38</sup>

Ce décompte permet de calculer un taux de féminisation moyen au niveau de l'OECT de 12,74% qui est légèrement supérieur au taux de féminisation cible soit 12% en mai 2012.

**Pour comparaison**, 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 d'organisation, l'OEC, 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).<sup>39</sup> Le Conseil Supérieur compte onze femmes sur un total de 66 élus.

---

<sup>35</sup> Information communiquée par M. Bilel ERRAHMOUNI ; secrétaire général du conseil régional du nord de l'oec.

<sup>36</sup> OEC-CRTBA, bureau exécutif, <http://www.oectcrtba.org/fr/bureau-executif>, visité en juin 2012

<sup>37</sup> OEC-CRSS, rubrique présentation organisation, <http://www.oect-crcs.org.tn>, visité en juin 2012

<sup>38</sup> Nous avons demandé cette liste par courrier électronique à l'OECT et nous n'avons pas reçu de réponse.

<sup>39</sup> Lupu (I), « La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France », Thèse de doctorat en Sciences de gestion/Organisation générale, Conservatoire National des Arts et Métiers, avril 2011.

Pour la première fois dans l'histoire de la profession, une femme est présidente du Conseil supérieur. Au niveau des Conseils Régionaux, l'élection de début d'année 2011 a fait passer le nombre de présidentes de deux à sept sur un total de vingt-trois régions. Le taux de féminisation moyen de l'OEC est donc de 20 %<sup>40</sup> contre 12,74% en Tunisie soit une différence de 7,26 points.

## **2. Syndicat national de la profession de comptable**

Le Syndicat National de la Profession de Comptable est créé en juillet 2011, après la Révolution de la dignité et de la liberté, pour assurer la transparence dans l'exercice du métier de comptable et pour réunir et unifier les comptables, experts-comptables et contrôleurs de comptes en Tunisie.

Le nouveau syndicat a pour objectifs la création d'un fonds national en faveur de la profession des comptables, la défense de tous les intérêts professionnels, matériels et sociaux des comptables et experts comptables. Il promet de s'opposer à toute sortes de pratiques illégales dans le secteur, d'établir un système de formation continue et actif pour veiller sur le niveau scientifique et professionnel des gens du domaine.<sup>41</sup>

Cependant au niveau de ce syndicat aucune femme n'est présente, son bureau est composé de onze membres qui sont tous des hommes.

L'absence de femmes au niveau du syndicat peut être lié à des facteurs d'ordre social renvoyant au décalage qui existe entre les rôles effectifs joués par les femmes dans la société et les représentations que l'on en a, ou à des facteurs d'ordre culturel renvoyant d'un côté l'impact d'une vision patriarcale et dévalorisante des femmes, en général, et des militantes syndicales, en particulier, et la difficulté pour les femmes dans la société arabe de marquer leur présence dans des espaces mixtes d'un autre côté.<sup>42</sup>

## **3. Associations professionnelles**

Il existe plusieurs associations professionnelles en Tunisie. Nous avons choisie d'étudier deux d'entre elles aux risques d'omissions.

---

<sup>40</sup> Boucherit (F), « *La féminisation de l'expertise comptable : Etat des lieux, réflexion, et proposition d'un plan d'action pour favoriser l'exercice libéral des femmes* », Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable, 2011

<sup>41</sup> Lehyani (S), Naissance du syndicat national de la profession de comptable, *Le temps*, <http://www.letemps.com.tn/article-57962-31072011.html>, 31 juillet 2011, visité juillet 2012.

<sup>42</sup> Women political participation, *Femmes et syndicats, Participation des femmes dans les syndicats, en Algérie, au Maroc et en Tunisie*, <http://www.womenpoliticalparticipation.org/upload/publication>, octobre 2010.

**a) Association de jeunes experts-comptables de Tunisie (AJECT)**

L'Association des Jeunes Experts-Comptables de Tunisie (AJECT) est une association à but non lucratif, lancée à la fin de l'année 2011 a pour but de diffuser la culture comptable, de contribuer à la mise à niveau des cabinets, de garantir le partage du savoir-faire, d'améliorer le niveau des pratiques professionnelles et de renforcer les liens de collaboration entre les établissements d'enseignement et de formation, d'une part, avec la profession d'expertise comptable, d'autre part.<sup>43</sup>

Selon une discussion que nous avons eu avec Monsieur le président de l'association M. Skander BOUSNINA en juin 2012, le comité de direction ne compte aucune femme il est composé de neuf membres. L'absence des femmes est dû à un défaut de candidature lors des élections du comité selon Monsieur le président.

**b) L'institut Tunisien des experts-comptables (ITEC)**

L'institut Tunisien des experts-comptables est une association scientifique qui a pour but de développer la recherche comptable ; contribuer au développement de la culture comptable ; développer la coopération et l'échange scientifique avec les associations similaires Tunisiennes et étrangères et d'organiser des séminaires et des colloques scientifiques. Cet institut est présidé par Monsieur Mohamed JARRAYA selon les dernières données fournies par le site de l'ITEC<sup>44</sup>. Il compte deux femmes parmi les dix membres du comité directeur, soit un taux de féminisation de 20%.

Qu'en est-il de la féminisation des instances des autres professions libérales ?

**Sous-section 2 Féminisation des instances d'autres professions libérales**

***1. Conseil de la compagnie des comptables de Tunisie***

La Compagnie des Comptables de Tunisie est administrée par un conseil composé actuellement (mandat 2012-2013) de douze membres et un commissaire d'Etat<sup>45</sup>. Ce conseil est présidé par Monsieur Chokri HIDRI et ne compte aucune femme. Même les commissions sont toutes présidées par des hommes<sup>46</sup> malgré une féminisation des comptables de 16,06% en Juin 2012.

---

<sup>43</sup> Boulaâba(I), Tunisie: Justice fiscale et solidarité sociale au menu du Premier congrès annuel des Jeunes experts-comptables, *webmanagercenter*, <http://www.webmanagercenter.com/actualite/economie>, 11 janvier 2012, visité en juillet 2012.

<sup>44</sup> ITEC, <http://www.itec-tunisie.org/present.htm>, visité en juillet 2012

<sup>45</sup> CCT, rubrique organisation, <http://www.compagniedescomptablesdetunisie.com>, visité en juillet 2012.

<sup>46</sup> CCT, rubrique commission, <http://www.compagniedescomptablesdetunisie.com>, visité en juillet 2012

## **2. Conseil national de l'ordre des médecins de Tunisie**

Suite aux élections qui se sont déroulées en Janvier 2011, le conseil national de l'Ordre des médecins de Tunisie compte deux femmes pour seize membres élus, soit environ 12,5 % pour un pourcentage de féminisation des médecins de 46,76% en 2011.<sup>47</sup>

## **3. Conseil de l'ordre des architectes de Tunisie**

L'étude du taux de féminisation du conseil de l'Ordre des architectes de Tunisie selon les données fournies par le site de l'OAT<sup>48</sup>, nous a permis de constater que parmi les huit membres élus pour le mandat 2011-2013 la part des femmes représente 25%.

## **4. Conseil de l'ordre national des avocats de Tunisie**

Le Conseil de l'Ordre national des avocats de Tunisie, après les élections de 2010- 2013, compte deux femmes pour treize membres élus<sup>49</sup>, soit un taux de féminisation de 15,38 %.

Ainsi, nous pouvons conclure d'après l'étude effectuée ci-dessus que les instances représentatives de chaque population des professions étudiées se rapprochent de leur population cible, ce qui n'est pas le cas chez les médecins et les avocats, qui sont pourtant des professions très féminisées. Cependant, nous avons constaté l'absence quasi totale des femmes au niveau des syndicats et l'association (AJECT).

Ainsi, l'exposition de l'état de lieu montre que la rareté des femmes experts-comptables en Tunisie ne se limite pas à l'accès dans la profession, mais aussi dans l'accès aux postes à responsabilité. Quels sont alors les obstacles qui expliquent la rareté des femmes dans la profession d'expert-comptable?

C'est précisément ce que le deuxième chapitre se propose de montrer.

---

<sup>47</sup> OMT, rubrique le CNOMT/composition et commission, <http://www.ordre-medecins.org.tn/>, visité en juin 2012

<sup>48</sup> OAT, présentation, <http://www.ordre-architectes-tunisie.org/index.php/toute-l-actualite/presentation.html>, visité en juin 2012

<sup>49</sup> ONAT, <http://www.onat-tn.org/admin/index.html>, visité en juin 2012

## **Chapitre 2 Obstacles rencontrés par les femmes dans la profession d'expert-comptable**

La revue de la littérature existante sur le genre permet de montrer que la majorité des recherches empiriques s'attachent à expliquer la rareté des femmes dans les positions organisationnelles élevées.

Ce deuxième chapitre retracera le cheminement qui nous permettra d'expliquer la rareté des femmes dans la profession d'expert-comptable. Pour ce faire, nous dégagerons au niveau d'une première section des hypothèses de recherches à travers une revue de la littérature des obstacles rencontrés par les femmes dans les positions élevées des organisations ainsi que les obstacles liés à la profession d'expert-comptable que nous essayerons de les confirmer (ou infirmer) par une enquête auprès des experts-comptables membres de l'ordre et des experts-comptables stagiaires en Tunisie au niveau de la deuxième section.

### **Section 1 Revue de la littérature**

La revue de littérature présentée dans cette première section a pour vocation de dégager les explications de la rareté des femmes au niveau des positions élevées des organisations dans un premier temps et au niveau de l'accès à la profession dans un deuxième temps.

#### **Sous section 1 Obstacles liés à l'avancement hiérarchique au sein de la profession**

##### ***1. La théorie du plafond de verre***

###### **a) Définition du plafond de verre**

En 1986 l'expression plafond de verre<sup>50</sup> est utilisée par deux journalistes du Wall Street journal pour désigner les barrières excluant les femmes des niveaux hiérarchiques les plus élevés dans la majorité des organisations. L'expression est désormais consacrée pour décrire le phénomène de ségrégation verticale dans les milieux professionnels.

Le plafond de verre désigne l'ensemble des obstacles visibles ou invisibles qui peuvent rendre

---

<sup>50</sup> Traduction française du terme « glass ceiling »

compte d'une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations publiques, dans les entreprises mais aussi les associations ou les syndicats.<sup>51</sup>

Le plafond de verre constitue « les barrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités... Le terme plafond de verre illustre bien le constat que, lorsqu'il n'existe aucune raison objective pour que les femmes ne s'élèvent pas, comme le font les hommes, jusqu'aux plus hautes fonctions, c'est une discrimination inhérente aux structures et aux dispositifs organisationnels des entreprises, ainsi qu'à la société, qui intervient »<sup>52</sup>.

#### **b) Le plafond de verre dans les Big 4**

Dambrin & Lambert, (2006) et Florence Boucherit (2011) ont identifié un plafond de verre dans les « Big 4 » en France. Ces chercheurs ont travaillé sur les quatre plus gros cabinets à effectifs importants de l'époque, à savoir : KPMG, Deloitte, Price Waterhouse Coopers (PWC) et Ernst & Young (EY)<sup>53</sup>. Le terrain d'étude des « Big 4 » a été choisi d'après ces auteurs, vu l'accessibilité des données, la lisibilité des niveaux hiérarchiques et la puissance du modèle organisationnel de ces grands cabinets qui facilitent l'identification d'un éventuel «plafond de verre».

L'étude de Dambrin & Lambert démontre que les femmes rencontrent des difficultés lors de leur progression hiérarchique. D'après cette étude, les barrières (imposées aux femmes ou fixées par elles) se dressent à trois moments, celui du passage au grade de manager, puis d'associé et enfin au moment de l'élection dans les comités de direction.

L'étude menée par Florence Boucherit identifie chez les Big 4 en France des pourcentages de féminisation d'environ 50 % chez les Juniors, 35 % chez les Managers et 15 % chez les associés, et ce quelque soit le cabinet étudié.

Afin de mesurer le plafond de verre dans les « Big 4 » en Tunisie nous avons pris exemple sur ces deux études. Nous avons mené une enquête, entre juillet et octobre 2012 et nous avons

---

<sup>51</sup>Lafer (J), le plafond de verre, guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches, conseil supérieur de l'égalité professionnelle.

<sup>52</sup> Bureau international du Travail, « La promotion des femmes aux postes de direction », rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur la promotion des femmes aux postes de direction, Genève, 1997, p 3

<sup>53</sup> Aujourd'hui, le cabinet Mazars est intégré dans le groupe des «Big 5 » pour respecter l'étude et la terminologie des auteurs, nous parlerons que des « Big 4 ».

demandé<sup>54</sup> auprès de ces quatre cabinets concernés en Tunisie des informations concernant le taux de féminisation. Cette demande a été envoyée par fax et après plusieurs relances effectuées par mail et téléphone, les résultats de cette étude nous ont été envoyés par mail et une par fax et sont résumés dans le tableau n°6 ci-contre.

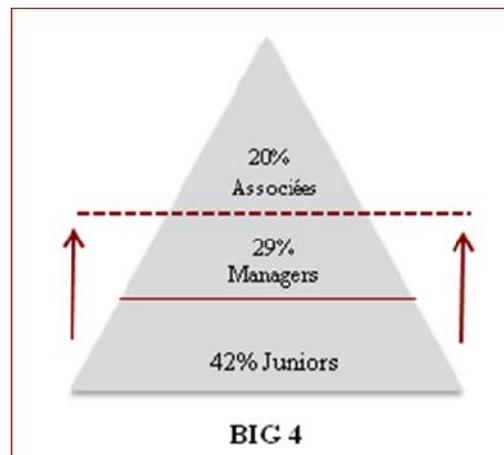
**Tableau n° 6 Enquête auprès des Big 4 en Tunisie sur la proportion des femmes dans le cabinet**

BIG 4 en Tunisie	Associés			Managers			Juniors & Séniors		
	H	F	% F	H	F	% F	H	F	% F
PWC	5	0	0%	11	11	50%	30	46	61%
DELOITTE	1	1	50%	4	0	0%	23	12	34%
KPMG	*	*	30%	*	*	42%	*	*	38%
EY	6	0	0%	21	7	25%	47	27	36%
<b>Moyenne</b>			<b>20%</b>			<b>29%</b>			<b>42%</b>

\*Pour KPMG les données nous ont été communiquées en pourcentage

Ce travail permet d’identifier chez les Big 4 des pourcentages de féminisation en moyenne de 42 % chez les Juniors, 29 % chez les Managers et 20 % chez les associés, et ce quelque soit le cabinet étudié (voir figure n°1 ci-contre).<sup>55</sup>

**Figure n° 1 Le Plafond de verre dans les BIG 4 en Tunisie**



Le « plafond de verre » semble donc être une réalité pour les femmes travaillant dans les Big 4 en Tunisie. Ce phénomène ne concerne-t-il les femmes dans les entreprises ?

<sup>55</sup> Nous avons regroupé les seniors managers et les managers sous un même grade appelé manager, de même pour les séniors, les assistants comptables et les juniors sont regroupés sous un même grade appelé juniors.

c) **Le plafond de verre dans les entreprises**

La rareté des femmes dans des positions élevées en cabinets s’inscrit dans une problématique plus large de la rareté des femmes dans des positions à responsabilité.

Ainsi, en Tunisie la présence des femmes dans les conseils d’administrations des entreprises Tunisiennes demeure faible selon une étude faite par M’hamid (I), Hachana (R), Omri (A) (2011).<sup>56</sup> Ces derniers se sont appuyés sur un échantillon composé de 34 entreprises Tunisiennes cotées pour la période allant de 2000 à 2007 et ont constaté que la place de la femme dans les conseils des entreprises Tunisiennes s’élargit progressivement puisque le taux des conseils homogènes a baissé de 73,52% en 2000 à 67,64% en 2007. Les statistiques fournies sont récapitulées dans le tableau n°7 suivant :

**Tableau n° 7 : Présence des femmes dans le conseil d'Administration des entreprises Tunisiennes**

	2000/2004		2005		2006		2007	
	Nbre	Fréq	Nbre	Fréq	Nbre	Fréq	Nbre	Fréq
<b>Aucune femme</b>	25	73,52	25	73,52	23	67,64	23	67,64
<b>Une femme</b>	7	20,58	7	20,58	8	23,52	9	26,48
<b>Deux femmes</b>	2	5,80	2	5,80	2	5,80	1	2,94
<b>Plus que deux femmes</b>	0	0	0	0	1	2,94	1	2,94
<b>Total</b>	34	100	34	100	34	100	34	100

Source : M’hamid (I), Hachana (R), Omri (A), « Diversité Genre Dans Le Conseil D’administration Et Performance Des Entreprises Tunisiennes Cotées », Global Journal of Management and Business Research Volume 11, Mars 2011.

En France, la loi permettant aux experts-comptables d’être administrateur (23 juillet 2010)<sup>57</sup> et celle de 2011 sur les quotas de femmes dans les conseils d’administration (27 janvier 2011)<sup>58</sup> ont permis à l’association de femmes diplômées d’expertise comptable administrateurs de se créer et donc de rendre les femmes experts-comptables plus visibles. Ainsi, les femmes représentaient 10,2 % des membres des conseils d'administration des sociétés du CAC 40, selon une étude de

<sup>56</sup> M’hamid (I), Hachana (R), Omri (A), « Diversité Genre Dans Le Conseil D’administration Et Performance Des Entreprises Tunisiennes Cotées », Global Journal of Management and Business Research Volume 11, Mars 2011.

<sup>57</sup> La fonction d’administrateur n’a été ouverte à la profession d’expert-comptable en France que récemment par la loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l’artisanat et aux services.

<sup>58</sup> En France la loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 vise à instaurer un quota de 40 % de femmes, à horizon 1er janvier 2017, avec un palier à 20 % à atteindre au bout de trois ans, dans les conseils d’administration des grandes entreprises. Le quota s’applique aux entreprises privées ou publiques qui, au cours de 3 exercices consécutifs, emploient plus de 500 salariés et présentent un

l'agence de conseil en communication Capitalcom (2008)<sup>59</sup>. 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)<sup>60</sup>.

Cela confirme, dans une large mesure, le plafond de verre auquel se heurtent les femmes dans la promotion vers les plus hautes fonctions de responsabilité des entités.

Au-delà de la définition et de l'identification des situations de plafond de verre, les recherches comptables en proposent différentes hypothèses explicatives de cette rareté.

## ***2. Typologies des obstacles : Les explications du plafond de verre***

Dans ce paragraphe, nous identifierons, à partir d'une revue de la littérature citée par Dambrin & Lambert (2008), trois hypothèses explicatives de cette rareté. La première est davantage centrée sur les stéréotypes, normes et valeurs associés traditionnellement à chacun des sexes, diffusés au niveau de la société en général. La deuxième identifie des barrières organisationnelles (exigences du client, politique de ressources humaines, etc.) qui pénalisent particulièrement les femmes. La troisième met en avant des différents traits de personnalités entre hommes et femmes, susceptibles d'expliquer des différences de carrières.

Avant d'identifier ces hypothèses, il est nécessaire de faire une brève description de l'explication historique, tombée de nos jours en désuétude (Dambrin & Lambert, 2008).

Selon Dambrin et Lambert, une explication du plafond de verre peut être conjoncturelle : les différences de carrières ne proviennent pas de discriminations particulières à l'encontre des femmes. Cette perspective peut être qualifiée de neutre du point de vue du genre<sup>61</sup>. L'argument avancé par les auteurs tels que Kanter (in Ciancanelli, 1990) est que les femmes entrant dans une organisation dominée par les hommes font face à des difficultés similaires à celles des nouveaux immigrants : arriver sur un terrain où les règles ont été définies par le groupe dominant.

---

chiffre d'affaires ou un total bilan de 50 millions d'euros, des sanctions telles que la nullité des nominations ou la restitution des jetons de présence sont prévues en cas de non respect des pourcentages.

<sup>59</sup> Capitalcom (2008), Les tendances majeures des Assemblées Générales de 2008, <http://www.capitalcom.fr/Documents/080617%20Newsletter.pdf>.

<sup>60</sup> 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.

<sup>61</sup> Ciancanelli (P), Gallhofer (S), Humphrey (C), Kirkham (L), « Gender and accountancy: Some evidence from the UK », Critical Perspectives on Accounting, vol.1, n° 2, 1990, pp. 117-144.

L'argument sous-jacent est que c'est la rareté, et non le fait d'être une femme, qui explique les difficultés rencontrées par les femmes. L'augmentation de la population féminine règlera donc de fait les problèmes rencontrés par les femmes.

Dans une perspective analogue, le faible nombre d'associées femmes s'explique simplement par un phénomène de "pipeline" : beaucoup de femmes ont débuté récemment leur carrière dans la comptabilité libérale et n'ont pas eu le temps de se hisser au sommet. Dans les grands cabinets d'audit, le plafond de verre se situerait désormais entre le grade de manager confirmé et celui d'associé.

Laufer<sup>62</sup> souligne que cette analyse se rencontre dans d'autres contextes organisationnels (en dehors de la profession comptable) et nomme ce type d'explication « retard historique ». Ces recherches adoptent, souvent implicitement une perspective libérale, et ont recours à méthodologies quantitatives de collecte de données.<sup>63</sup>

Or, les chiffres actuels montrent qu'aujourd'hui les femmes sont égales, en nombre, dans les effectifs salariés des cabinets et que le « plafond de verre » existe toujours. Cette hypothèse ne semble, donc, pas pertinente.

#### a) Obstacles sociaux

Les obstacles sociaux correspondent à une lecture selon laquelle les discriminations rencontrées par les femmes au travail ne sont que le reflet de valeurs et de normes perpétuées dans la société au sens large : le plafond de verre est maintenu par des préjugés véhiculés dans la société en général. Par exemple, pouvoir, ambition, autorité, management sont implicitement associés à la masculinité.

Nous retrouvons derrière ces stéréotypes les traits associés aux deux sexes : les hommes incarnent le pouvoir, alors que les femmes représentent l'affectif, le nourricier (Morrison et Von Glinow, 1990)<sup>64</sup> et des rôles sociaux définis : les managers sont naturellement des hommes, et les femmes des mères. Les traits attribués aux femmes sont incompatibles avec une profession

---

<sup>62</sup> Laufer (J), « Femmes et carrières: la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, n° 151, juillet-août, 2004.

<sup>63</sup> Dambrin (C), Lambert (C), « Le plafond de verre dans les cabinets d'audit-questions théoriques et méthodologiques », 27ème Congrès de l'AFC - Association Francophone de Comptabilité, Tunis, Tunisie, mai 2006.

masculine, ordonnée par les hommes, pour les hommes (Hines, 1992<sup>65</sup>; Kirkham, 1992<sup>66</sup>; Kirkham et Loft, 1993<sup>67</sup>).

Les femmes qui souhaitent progresser dans la hiérarchie sont donc contraintes d'adopter des comportements qualifiés de « masculins » au prix d'une souffrance personnelle et d'une inefficience organisationnelle dénoncée par Maupin et Lehman (1994)<sup>68</sup>. Dans ce contexte, la maternité est synonyme d'arrêt de la progression de carrière dans les cabinets. Ceci peut être associé à la difficulté de cumuler sereinement vie professionnelle et vie familiale (Barker et Monks, 1998).<sup>69</sup>

Chez les femmes, la difficile conciliation entre le travail et la famille crée un accroissement du stress, une diminution de l'implication et de la satisfaction au travail. Ces effets négatifs sur les femmes ont évidemment des conséquences négatives sur la rentabilité de l'organisation, car ils sont parfois la cause de l'augmentation du nombre de retards, des absences, du roulement du personnel et d'une diminution de sa mobilité. Il apparaît que la conciliation d'une vie professionnelle, active et réussie, et les responsabilités liées à la famille est particulièrement difficile pour les femmes.

Des enquêtes ont révélé que les femmes sont les premières à assumer les responsabilités de la vie familiale, et donc qu'elles ont davantage de difficulté à concilier travail et responsabilités familiales que les hommes. Le partage inéquitable des tâches domestiques empêche les femmes de se consacrer pleinement à leur travail. Toutefois, lorsque les hommes assument les mêmes responsabilités, ils éprouvent les mêmes difficultés.<sup>70</sup>

---

<sup>64</sup> Morrison (A. M.), Von Glinow (M. A.), « Women and Minorities in Management », *American Psychologist*, n° 4, 1990, pp. 200-208.

<sup>65</sup> Hines (R. D.), « Accounting: Filling the Negative Space », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992, pp. 313-341.

<sup>66</sup> Kirkham (L. M.), « Integrating Herstory and History in Accountancy », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992, pp. 287-297.

<sup>67</sup> Kirkham (L. M), Loft (A), « Gender and the construction of the professional accountant », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 6, 1993, pp. 507-558.

<sup>68</sup> Maupin (R. J), Lehman (C. R), « Talking Heads: Stereotypes, Status, Sex-roles and Satisfactions of Female and Male Auditors », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, n° 4-5, 1994, pp. 427-437.

<sup>69</sup> Dambrin (C), Lambert (C), « Le plafond de verre dans les cabinets d'audit-questions théoriques et méthodologiques », 27ème Congrès de l'AFC - Association Francophone de Comptabilité, Tunis, Tunisie, mai 2006.

<sup>70</sup> Roujol (B), « Les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction », [www.coachingavenue.com](http://www.coachingavenue.com), visité en juin 2011

## b) Obstacles Organisationnels

Parmi les obstacles à la progression de carrière, les recherches mentionnent les horaires et la mobilité associés au métier d'expert-comptable, l'acquisition des savoirs et des techniques, l'exclusion des réseaux sociaux ainsi que des politiques de gestion des ressources humaines défavorables aux femmes (promotion et rémunération).

- *Les conditions de travail*

Les conditions de travail relatives à la profession (nombreux voyages, horaires de travail tardifs, etc.) sont parfois présentées comme un facteur explicatif d'une progression de carrière plus lente et/ou d'un turnover plus élevé chez les femmes. Par exemple, Barker et Monks (1998) mentionnent l'impossibilité pour les femmes comptables irlandaises d'opter pour des aménagements de temps de travail (soit parce que peu de cabinets en proposent, soit parce qu'il est mal vu d'en demander). Cela peut expliquer certains choix professionnels des femmes : spécialisation dans des domaines fiscaux, plus sédentaires (Silverstone<sup>71</sup> (in Roberts et Coutts, 1992), départ du milieu libéral au profit de l'exercice en entreprise.<sup>72</sup>

- *L'acquisition du savoir et des techniques*

L'acquisition du savoir et des techniques constitue un autre type d'obstacle organisationnel. Deux types de connaissances sont nécessaires à la poursuite d'une carrière comptable : les connaissances formelles ou académiques, sanctionnées par le diplôme d'expertise, et les connaissances organisationnelles ou savoir du terrain (expérience, connaissance des informations et traditions informelles de l'entreprise, etc.)<sup>73</sup> (Crompton, 1987). L'acquisition croissante de qualifications académiques par les femmes ne suffit pas forcément à changer les modèles de ségrégation existants (Crompton et Sanderson, 1990). Le plafond de verre est en effet entretenu par la difficulté d'acquisition des connaissances organisationnelles. Les auteurs qui reconnaissent cet obstacle mettent l'accent sur les freins informels à l'acquisition du savoir organisationnel.

---

<sup>71</sup> Silverstone (R), "Accountancy" in R. Silverstone et A. Ward (eds), *Careers of Professional Women*, London, Croom Helm, 1980

<sup>72</sup> Crompton (R), Sanderson (K), *Gendered Jobs and Social Change*, Routledge, London, 1990

<sup>73</sup> Crompton (R), « Gender and Accountancy: A Response to Tinker & Neimark », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 1, 1987, pp. 103-110.

- *Les réseaux sociaux dominants dans les organisations*

Plusieurs recherches mettent en avant l'exclusion des femmes des réseaux sociaux dominants, ce qui constitue également une barrière substantielle, dommageable à leur avancement de carrière (Crampton et Mishra 1999; Eliev et Bernier 2003; Gouvernement du Canada 1995; Ibarra 1992; The Economist 2005).<sup>74</sup>

Dans un contexte organisationnel, le réseau social se définit comme un ensemble de personnes-ressources liées au milieu de travail qui permet d'avoir accès à des occasions de carrière et à du soutien personnel<sup>75</sup>. Communément désignés sous le vocable anglophone de boys' clubs, ou de old boys' networks dans le jargon organisationnel, ces cercles de personnes initiées relativement homogènes exercent une influence considérable sur les modalités officieuses de promotion vers des postes stratégiques et de prestige et apparaissent résistants au changement (Gouvernement du Canada 1995).

En d'autres mots, l'appartenance à des réseaux instrumentaux offre aux hommes une meilleure visibilité sur le plan de la concurrence et de la compétitivité; ils reçoivent plus de récompenses et ont accès à davantage d'occasions en matière d'ascension hiérarchique (Crampton et Mishra 1999; Ibarra 1992; Maume 2004<sup>76</sup>).<sup>77</sup>

Le manque d'implication des femmes dans les réseaux d'affaires s'expliquerait par plusieurs facteurs : responsabilités familiales, concentration dans des secteurs féminins qui intéressent peu les réseaux traditionnels, constitution des réseaux sur une base informelle qui favorise indirectement les hommes. Ceci a pour effet d'accentuer l'isolement des femmes et pourrait affecter la croissance de leur entreprise (McGregor et Tweed 2000).

---

<sup>74</sup> Crampton (S), Mishra (J) , « Women in Management », Public Personnel Management, 28, 1, 1999, pp87-106.

Eliev (S),Bernier( C), « Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine », *Reflets*, 9, 2, 2003, pp 87-113.

Gouvernement du Canada, « Regard sur l'avenir. Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitude rencontrés par les femmes dans la fonction publique », Ottawa, Groupe consultatif sur l'équité dans l'emploi des femmes, 1995.

Ibarra ( H), « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, 37, 3, 1992, pp 422-447.

The Economist, « The Conundrum of the Glass Ceiling », *Special Report Women in Business*, 23-29 juillet ,pp63-65, 2005 .

<sup>75</sup> Ibarra (H), « Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks », *Academy of Management Journal*, vol 18, n° 3, 1995, pp 673-703.

<sup>76</sup> Maume (Jr), David (J), « Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? », *Work and Occupations*, vol 31, n° 2 , 2004, pp 250-274.

<sup>77</sup> Marchand (I), « Ascension des femmes cadres à la ville de Montréal », conseil des Montréalaises, Mai 2008, p 20

- ***Les politiques de promotion de carrière et de rémunération***<sup>78</sup>

Selon Dambrin & Lambert (2008) les femmes quitteraient la profession car elles sont moins reconnues et moins rémunérées que leurs homologues masculins (Lehman, 1992<sup>79</sup>; Reed, Kratchman et Strawser, 1994<sup>80</sup>; Barker et Monks, 1998). La promotion, au même titre que le recrutement, sont de ce fait envisagés comme des processus qui contribuent à reproduction de la domination masculine (Grey, 1998)<sup>81</sup>. On recrute des gens comme soi et on promeut des gens comme soi (Anderson-Gough, Grey et Robson, 2005).<sup>82</sup>

A ces obstacles organisationnels viennent s'ajouter des obstacles individuels.

- c) **Obstacles individuels**

De nombreuses études expliquent la rareté des femmes experts-comptables au sommet des cabinets par le fait qu'elles seraient simplement différentes des hommes. Les obstacles auxquels elles sont confrontées sont inhérents à leur sexe. Ces obstacles concernent : les traits de personnalité des femmes et leurs choix de vie centré sur la famille.

- ***Les traits de personnalité des femmes***

Les traits de personnalité ou les comportements caractéristiques des femmes sont évoqués par Collins<sup>83</sup>, il avance que les femmes sont plus sujettes au stress et quittent la profession comptable pour cette raison et Barker et Monks<sup>84</sup> expliquent la différence de progression de carrière entre hommes et femmes en partie par un manque féminin de confiance en soi.

---

<sup>78</sup>Dambrin (C), Lambert (C), « Le plafond de verre dans les cabinets d'audit-questions théoriques et méthodologiques », 27ème Congrès de l'AFC - Association Francophone de Comptabilité, Tunis, Tunisie, mai 2006.

<sup>79</sup> Lehman (C. R), « "Herstory" in Accounting: the First Eighty Years », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992, pp. 261-285.

<sup>80</sup> Reed (S. A.), Kratchman (S. H), Strawser (R. S), « Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of Unites States Accountants. The Impact of the Locus of Control and Gender », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 7, n° 1, 1994, pp. 31-58.

<sup>81</sup> Grey (C), « On being a professional in a 'Big Six' firm », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 5/6, 1998. pp. 569-587.

<sup>82</sup> Anderson-Gough (F), Grey (C), Robson (K), « 'Helping Them to Forget.' The organizational embedding of gender relations in public audit firms », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, 2005, pp. 469-490.

<sup>83</sup> Collins (K. M), « Stress and Departures from the Public Accounting Profession: A Study of Gender Differences », *Accounting Horizons*, vol. 7, n° 1, 1993, pp. 29-38.

- *Choix de vie centré sur la famille*

Certains de ces obstacles individuels relèvent de choix de vie des femmes présentés comme délibérés par les chercheurs. Par exemple, parmi les résultats obtenus à l'issue de son enquête, Bernardi<sup>85</sup> analyse le turnover des femmes comme la résultante d'un choix de vie centré sur la famille. De plus, par anticipation, elles investiraient moins dans leur formation et n'acquerraient donc pas les qualifications requises pour suivre une carrière linéaire.<sup>86</sup>

Ciancanelli (1998) montre que, ce que l'on nomme « choix de vie », est en réalité imposé par des pressions sociales relatives aux responsabilités de la femme dans le foyer, ou de contraintes financières nouvelles.

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 conclusion est que l'absence des femmes aux plus hauts niveaux de l'organisation s'explique par des perceptions différentes du métier et des motifs de satisfaction différents (Hunton, Neidermeyer et Wier, 1996)<sup>87</sup> qui aboutiraient à un désengagement progressif des femmes (Barker et Monks, 1998).<sup>88</sup>

Cette synthèse de la littérature fondée sur une segmentation des recherches selon le niveau d'analyse (social, organisationnel et individuel) met en évidence la complexité de la question. Elle montre ainsi comment des facteurs de tous ces niveaux d'analyse contribuent à expliquer la rareté des femmes ainsi que leurs difficultés d'avancement dans la profession. Quant est-il des obstacles liés au métier d'expert-comptable ?

---

<sup>84</sup> Barker (P. C), Monks (K) « Irish Women Accountants and Career Progression: A Research Note », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 8, (1998), pp. 813-823.

<sup>85</sup> Bernardi (R. A), « The Implications Of Lifestyle Preference On A Public Accounting Career: An Exploratory Study », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, 1998, pp. 335-351.

<sup>86</sup> Robert (J), Coutts(J. A), « Feminization And Professionalization: A Review of an Emerging Litterature on the Development of Accounting in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992, pp. 379 395.

<sup>87</sup> HUNTON J. E., NEIDERMEYER P. E., WIER B., « Hierarchical and Gender Differences in Private Accounting Practice », *Accounting Horizons*, vol. 10, n° 2, 1996, pp. 14-31.

<sup>88</sup> Dambrin (C), Lambert (C), « Le plafond de verre dans les cabinets d'audit-questions théoriques et méthodologiques », 27<sup>ème</sup> Congrès de l'AFC - Association Francophone de Comptabilité, Tunis, Tunisie, mai 2006.

## **Sous section 2 Obstacles liés à la profession d'expert-comptable**

### ***1. Une image peu attractive pour les femmes***

#### **a) Image stéréotypée**

Le stéréotype «désigne les catégories descriptives simplifiées par lesquelles nous cherchons à situer autrui ou des groupes d'individus» (Fischer, 1987).<sup>89</sup>

Certains stéréotypes sur les comptables et la comptabilité, l'image de celle-ci dans le public<sup>90</sup> peuvent décourager certaines personnes à entrer dans la profession, c'est-à-dire à choisir des études universitaires de comptabilité (Malthus et Fowler, 2009), même si les stéréotypes ne reflètent pas forcément les caractéristiques requises pour un comptable.

Hunt et al. (2009) font une revue de littérature en énumérant des stéréotypes tels : impersonnel, inflexible, ordonné (méthodique), introverti, prudent, systématique, anti-social et ennuyeux. Dans ce sens, la présence massive des femmes peut avoir un impact positif sur les efforts des associations professionnelles de changer les stéréotypes sur la comptabilité et sur les comptables. Il est plus facile d'utiliser une image féminine pour changer le stéréotype qui, par exemple (Ewing et al. 2001), voit les comptables comme de individus gris, habillés en gris.<sup>91</sup>

Selon Ramirez (2007)<sup>92</sup>, les professionnels comptables appartenait à une profession classée assez bas dans la hiérarchie des professions. 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» (Jeacle, 2008)<sup>93</sup>, une image bien différente de celle du professionnel médecin ou avocat. Dimnik et Felton (2006)<sup>94</sup> décrit le comptable comme une personne généralement travailleuse, anxieuse, sobre et pessimiste.

---

<sup>89</sup> Fischer (G.N), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Paris : Dunod, 1987.

<sup>90</sup> Telle que cette image apparaît dans les médias et/ou dans les films, romans etc. La position des comptables dans la société, l'entrée dans les filières de formation comptables et dans la profession peut également être influencée par les scandales financiers avec des connotations comptables (Enron, Vivendi, Parmalat, pour retenir quelques uns des plus récents et des plus médiatisés).

<sup>91</sup> Istrate, C. , *Les femmes dans la profession comptable Roumaine actuelle*, Université Alexandru Ioan Cuza Iasi, 2012.

<sup>92</sup> Ramirez, *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.

<sup>93</sup> Jeacle, I. *Beyond the boring grey: The construction of the colourful accountant*, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, 2008, pp. 1296–1320.

<sup>94</sup> Dimnik, T. & Felton, S. *Accountant stereotypes in movies distributed in north America in the twentieth century*. *Accounting, Organisations and Society*, 2006.

Florence Boucherit cite dans son mémoire une étude de marché effectué par le CSOEC en octobre 2010<sup>95</sup>, l'image de l'expertise comptable auprès des clients est moins prestigieuse qu'elle ne l'était. En effet, dans l'esprit de nombreux clients, les experts-comptables ne sont « que des comptables » et le titre d'expert-comptable est dévalorisé par rapport à la perception que peuvent avoir les clients d'autres ordres professionnels tels que les avocats ou les notaires, par exemple. L'activité d'expertise comptable n'est pas reconnue comme une prestation de conseil mais essentiellement de production. Les nouvelles technologies donnent une image « presse bouton » du métier. L'étude conclut en disant que l'image des cabinets d'expertise comptable doit être améliorée.

Estelle Martinais, dans son mémoire prend à cet effet l'exemple de collégiens qui dressent un portrait-robot peu flatteur d'un expert-comptable. Elle en déduit que « les relations humaines, pourtant au cœur du métier d'expert-comptable, ne sont pas suffisamment mises en évidence, notamment auprès des jeunes femmes, qui y accordent une importance certaine ».<sup>96</sup>

En revanche, Katrinli et al. (2010) trouvent que, en Turquie, même si la profession comptable est une occupation d'hommes, les stéréotypes extrait des réponses reçues à un questionnaire valorisent plus les femmes : elles sont plus créatives, ouvertes aux nouveautés, communiquent plus avec les autres, cherchent des solutions nouvelles, sont plus innovatrices, plus attentives est meilleures en mathématiques.

#### **b) Longueur des études et durée de stage**

D'après l'étude de Rim Khmiri (2011), 27% des femmes experts-comptables pensent que la durée de la formation explique la rareté des femmes dans la profession. En effet, le programme comprend une année de formation, sanctionnée par le Certificat d'études Supérieures (CES) de Révision Comptable. La formation pour le CES de révision comptable est dispensée par les institutions habilitées par le Ministère de l'enseignement Supérieur. Cette formation d'une année est organisée en trois modules un module "révision comptable", un module "gestion intégrée" et un module "fiscalité approfondie".

---

<sup>95</sup> CSOEC, *Marché de la profession comptable*, 2010, p. 20-30.

<sup>96</sup> MARTINAIS Estelle, *L'accès des femmes à la profession d'expert-comptable*, Mémoire présenté en vue de l'obtention du DEC, 2009, p. 23.

A partir du mois d'Octobre de l'année 2010, le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique a décidé de nouvelles mesures, afin d'élargir les perspectives de la formation pour les étudiants détenteurs d'une licence en comptabilité. Une formation est offerte au niveau du cycle préparatoire en révision comptable. Les titulaires de licence en comptabilité ont droit à un cycle préparatoire de révision comptable dans les quatre institutions habilitées : Institut des hautes études commerciales (IHEC, Carthage), Institut supérieur de comptabilité et d'administration des entreprises (ISCAE), Institut supérieur de Gestion de Tunis (ISG), faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax(FSEG).

Ce nouveau cycle préparatoire de deux ans permet aux étudiants concernés de valoriser leurs acquis en vue de l'obtention d'un master, au cas où ils ne sont pas admis au concours national d'expert comptable. Les étudiants titulaires de master professionnel en comptabilité sont autorisés à passer le concours national d'expert comptable, sans passer par le cycle préparatoire.

Pour obtenir le CES il faut réussir les épreuves écrites et l'épreuve orale. L'examen écrit est organisé en trois épreuves, relatives aux trois modules.

Pour réussir l'examen écrit il faut obtenir une moyenne générale supérieure ou égale à 10/20. L'étudiant(e) qui échoue aux examens écrits de la session principale bénéficie de l'avantage de la note supérieure pendant la session de rattrapage. Les épreuves ont des durées et des coefficients différents.

L'examen oral porte uniquement sur le module révision comptable. Les questions portent sur le programme de tous les sous modules de révision comptable avec un accent particulier sur l'expertise judiciaire. L'étudiant qui obtient une note supérieure ou égale à 10/20 réussit l'épreuve orale et par conséquent le CES de révision comptable.

Il n'y a pas de compensation entre les épreuves écrites et l'épreuve orale. Autrement dit, une note à l'épreuve orale inférieure à 10/20 ne peut être compensée par la note écrite. L'étudiant(e) admis(e) à l'examen écrit de la session principale et ayant échoué à l'examen oral ne repassera que l'épreuve orale pendant la session de rattrapage. Cependant, l'étudiant(e) qui ne réussit pas l'épreuve orale lors des deux sessions, perd le droit à l'épreuve orale et doit repasser les épreuves écrites. Toutefois, il (elle) peut bénéficier d'un crédit dans les modules dans lesquels il a obtenu une note supérieure à ou égale à 10/20. En effet, il (elle) peut garder la note de ce(s) module(s) pendant l'année suivante et sera donc dispensé de l'épreuve en question.

Le système de crédit n'est valable qu'une année. Passé ce délai, l'étudiant(e) n'ayant pas réussi l'examen du CES doit repasser les modules en question.

Un stage de trois ans, organisé par l'ordre des experts-comptables de Tunisie et agréé par la Commission d'Expertise Comptable des institutions habilitées. Un stagiaire peut souvent mettre 6 ou 8 ans avant d'accomplir toutes les demandes et d'obtenir son diplôme d'expertise comptable à cause de la charge de travail au cabinet. Il semble aussi que les femmes stagiaires sont plus affectées que les hommes par cette pratique. En effet, la période de stage de 3 ans se fait souvent entre 24 et 28 ans, un âge charnière pour les femmes qui commencent souvent à construire une famille. L'arrivée d'un enfant entraîne les femmes à mettre entre parenthèses leur vie professionnelle.

Après le stage de trois ans, le stagiaire doit présenter un mémoire d'expertise comptable, organisé et soutenu au sein des institutions habilitées et conformément aux textes en vigueur. En effet, le mémoire est considéré une épreuve assez difficile à cause de l'investissement temporel demandé. Souvent, à cause de ce mémoire, beaucoup de femmes qui sont devenues entre temps mères «restent éternellement des mémorialistes<sup>97</sup> ».

### c) Difficulté des études

Selon Abderraouf Yaich la révision comptable est un examen que la plupart des étudiants vivent comme un calvaire. Cette dramatisation est principalement due à un problème de gestion des attentes de l'entourage. Hanté par la perception d'un échec à l'examen comme étant une dépréciation de soi dans son entourage, l'étudiant risque de dramatiser à l'excès l'examen qu'il transforme en verdict.<sup>98</sup> . Le stress généré par l'épreuve de révision comptable expose les candidats, des plus sérieux et des plus appliqués, non seulement au risque d'échec répété, mais pire encore, à des risques d'atteinte à leur santé physique et psychique. Qu'ils réussissent ou pas, en une ou plusieurs sessions ou années, rares sont les candidats qui échappent aux séquelles négatives de la révision comptable.<sup>99</sup>

---

<sup>97</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>98</sup> Yaich (A), *Comment préparer la révision comptable*, [www.procomptable.com/etudiants/.../preparer\\_revision\\_comptable](http://www.procomptable.com/etudiants/.../preparer_revision_comptable), visité en juillet 2012.

<sup>99</sup> Yaich (A), L'ampleur de l'échec aux examens de révision comptable illustre-t-elle l'ampleur de l'échec du système d'évaluation ou la non qualification collective des candidats ?, *La Revue Comptable et Financière* N° 73 Été 2006, visité en juillet 2012.

Pour la session de juillet 2011, les statistiques montrent que sur les 1.491 candidats qui se sont inscrits aux examens, seuls 1.189 candidats se sont présentés aux examens, sachant que l'inscription est payante.

Sur les 921 candidats qui se sont présentés à l'épreuve, goulot d'étranglement, du module de révision comptable, les résultats ont été les suivants :

- Moyenne générale des candidats : 3,95/20.
- Nombre de personnes ayant obtenu la moyenne y compris les personnes ayant bénéficié d'une majoration de note pour rachat (en sachant que 65% des admis ont été rachetés avec majoration d'une des notes des trois modules) : 29 sur 921 candidats, soit un taux de réussite au module de révision comptable, goulot d'étranglement, de 3%.

Il est vrai que ce type de résultats sinistres a caractérisé ces épreuves pendant les vingt dernières années sans que les responsables du ministère de l'Enseignement supérieur ne daignent se soucier de comprendre le pourquoi de l'ampleur de l'échec qui place indubitablement la Tunisie champion du monde de l'échec aux examens d'expertise comptable.

Selon Aberraouf Yaich le jury se plaît à soumettre les candidats aux standards les plus exigeants, pratique pour lui-même une culture du moindre effort en déniaient de se soumettre aux standards et pratiques les plus usuels pour des examens similaires au niveau international, ce qui prive les candidats des garanties les plus élémentaires, enracine le sentiment d'injustice, d'iniquité, affecte la santé psychologique et physique des candidats (ceux qui échouent comme ceux qui réussissent) et pose le problème de la légitimité et de la qualification pédagogiques des membres du jury qui ont failli à leur devoir de garantir une évaluation équitable pour chaque candidat.<sup>100</sup>

## ***2. Difficulté d'installation des jeunes femmes expert-comptable***

La plupart des études montrent que si les femmes rencontrent une série de difficultés inhérentes à la création d'activité, difficultés qui sont partagées par leurs homologues masculins, il en existe une série d'autres qui sont liées à leur condition de femme.

---

<sup>100</sup> Yaich (A), *Examens de révision comptable : quelles garanties pour les corrections équitables ? (1ère partie)*, la presse.tn, 19/08/2011

#### a) Constitution du portefeuille client

Les jeunes inscrites ont un problème crucial, elles manquent de clientèle au début de leur activité. Selon Borgi (2007, p26)<sup>101</sup>, fixer les règles de conduite dans la recherche d'une clientèle cible est une première étape dans le développement du portefeuille clients. En effet, exercer dans le libéral exige, en outre, le développement d'un réseau relationnel professionnel performant et des outils de marketing professionnel permettant de se faire connaître pour gagner plus d'efficacité dans la recherche d'une clientèle qui répond aux critères fixés.

Or d'après Ioana Ioan (2011, p207), 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, les femmes passent moins de temps que les hommes à développer le relationnel qu'elles considèrent, manquant l'initiation à la culture organisationnelle, « à priori inutile ».

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.

#### b) Un accès plus difficile au financement

Selon Nadine Chambre (2004), certaines femmes experts-comptables ont fait état de difficultés spécifiques d'accès au financement bancaire lors de leur installation : le banquier montrerait plus de réticences à prêter à une femme, à fortiori, si le montant prêté est important. Elle attribue ces difficultés :

- A la surprise du banquier qui garde une vision masculine du métier ou dont l'expérience se limite au financement d'experts-comptables hommes : il peut se demander si les femmes sont des experts-comptables comme les autres ou si elles présentent des risques particuliers.

---

<sup>101</sup>Borgi (R), « Les compétences nécessaires pour la réussite dans l'exercice libéral de la profession d'expert comptable » mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert comptable, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2006 – 2007.

- A l'idée que si les femmes empruntent ce doit être pour un montant moindre : on suppose leur ambition plus limitée que celles des hommes, ce qui est malheureusement le cas, mais rend la tâche encore plus difficile à celles qui voient les choses en grand.

#### c) Freins psychologiques

La **crainte** que ressentent les femmes à l'égard **du risque** que représente le fait de lancer leur propre activité, tant sur le plan de la garantie des revenus, de la sécurité sociale [notamment en cas de maladie] qu'en termes financiers, peut venir refroidir leurs ambitions et leur faire abandonner leur projet d'installation.

**L'absence de modèles de femmes entrepreneures** constitue également un frein à la création, d'ordre plus psychologique. De manière corollaire, les femmes souffrent d'un déficit d'image positive liée à l'entrepreneuriat féminin et la légitimité de leur démarche entrepreneuriale n'est pas toujours reconnue par leurs proches, leur entourage, voire la société elle-même. À noter, les femmes qui sont issues de familles d'entrepreneurs et qui ont connu dans leurs familles des exemples de femmes qui ont créé leur emploi, sont davantage familiarisées à cette idée de lancer leur propre activité et vivent de manière moins forte les barrières, réelles ou imaginées, à l'installation.<sup>102</sup>

#### d) Le manque de temps à consacrer à l'accompagnement et à la formation

Le manque de temps à consacrer à l'accompagnement et à la formation, lors du stage ou lors du lancement du projet et par la suite, peut également constituer un frein à la création d'activité et un handicap après le lancement. L'absence de formation au cours du stage qui est spécifique à l'entrepreneuriat féminin est également relevée.

### 3. Notion de présentéisme fort et le rythme de travail

#### a) Culture de présentéisme

Souvent dans les cabinets, les femmes experts-comptables stagiaires sont soumis à une **culture du «présentéisme** », elles sont « vissées » à leur siège de bureau et sont présentes physiquement

---

<sup>102</sup> Les cahiers de l'ASE 4, « L'entrepreneuriat féminin en Wallonie », [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)

dans les cabinets ou entreprises. Or les femmes ont d'autre aspiration, elles pensent qu'elles peuvent faire un bon travail sans être « visser » à leur bureau toute la journée et elles revendiquent une forme de liberté dans la gestion de leur emploi du temps.

« La culture du présentéisme pénalise fortement les femmes : l'amalgame entre assiduité et disponibilité, présence et résultats sont monnaies courantes dans les entreprises. Dans la représentation collective dominante, un temps de présence important sur le lieu de travail est considéré comme la preuve de l'engagement professionnel». <sup>103</sup>

Ioana Ioan a identifié, que cette obligation n'était pas explicitement exprimée dans les cabinets mais que les collaborateurs y étaient quand même soumis.

Du côté des entreprises, pour 62% des responsables des ressources humaines, « la disponibilité des femmes » est le principal frein à leur carrière, manière déguisée de pointer un présentéisme impossible pour les femmes <sup>104</sup>. Ce chiffre permet de relativiser l'importance de la maternité et de mettre en lumière le rôle crucial du présentéisme dans le « plafond de verre » féminin. De plus dans certains cabinets il est encore mal vu de partir avant 20h. En effet, la reconnaissance passerait par un fort investissement en termes d'heures de travail, ce qu'une mère de famille a plus de difficulté à faire. Tant que le volume horaire de présence dans les locaux d'une organisation sera considéré comme une preuve individuelle d'investissement et d'implication, il restera donc difficile à des femmes, qui statistiquement prennent en charge 80% des tâches domestiques, de faire jeu égal avec leurs collègues masculins pour des postes à responsabilités. <sup>105</sup>

Or, il est important de comprendre que ce présentéisme n'est pas une donnée naturelle de l'entreprise mais s'ancre, en fait, dans une norme masculine de performance. C'est ce qu'éclairait par exemple Jacqueline Laufer dans le baromètre annuel Capital Com sur la mixité en mars 2009: « des règles organisationnelles qui se donnent comme neutres se sont en fait calquées sur des modèles masculins (par exemple un modèle masculin d'investissement professionnel ou

---

<sup>103</sup> ORSE Etude « l'accès des femmes aux postes à responsabilités dans les entreprises » février 2004.

<sup>104</sup> Etude Grandes Ecoles au Féminin 2005

<sup>105</sup> Antoine de Gabrielli, Atlantico, « Entreprise : le présentéisme étouffe les carrières des femmes », publié le 3 septembre 2011

d'horaires de travail). Elles jouent au détriment des femmes et contribuent à entretenir leur rareté au sommet des organisations». <sup>106</sup>

### b) Rythmes de travail

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).

Le travail d'un 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. La pression est très forte, car il faut développer plusieurs compétences, travailler sur plusieurs dossiers et avec des équipes différentes. Cette pression fait que les femmes ont tendance à s'exclure eux même des cabinets et préfèrent le travail en entreprise.

Etant donné que les émotions sont contagieuses, elles se transmettent rapidement entre les différents membres d'une équipe de travail. Ainsi, la pression et la tension ressenties par l'une d'entre eux se diffusent progressivement entre les autres collaborateurs.

En effet, « l'évolution des grands cabinets d'audit en a fait des entités organisationnelles qui créent des contraintes fortes sur les collaborateurs. En raison des tensions introduites par ces contraintes, ils sont réputés être des structures particulièrement stressantes (Sanders et al, 1995) » (Herrbach, 2000, p 56).

Selon Bouaziz (2008, p70)<sup>107</sup> les effets du stress au travail peuvent se manifester sous trois formes:

- Sur le plan cognitif : la performance au travail est affectée de diverses manières : baisse de la concentration et de l'attention, détérioration de la mémoire, augmentation du taux d'erreur, incapacité d'organisation et de planification et réduction de l'objectivité et du sens critique.

---

<sup>106</sup> Baromètre annuel CapitalCom sur la mixité, mars 2009

<sup>107</sup> Bouaziz (F), « Les compétences comportementales dans les missions de commissariat aux comptes : identification et développement » mémoire pour l'obtention du diplôme d'expert comptable, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2007 – 2008.

- Sur le plan affectif : sentiments d'incompétence et d'inutilité : baisse de l'estime de soi, la dépression, modification de certains traits de personnalité, agressivité.
- Sur le plan comportemental : le comportement des individus est affecté : diminution de l'enthousiasme au travail, baisse du niveau d'énergie, augmentation de l'absentéisme trouble des cycles de sommeil et même un déséquilibre dans la vie familiale.

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.

## **Section 2 Identification des Obstacles liés à l'accès de la profession dans le contexte Tunisien**

Dans cette section nous identifierons les obstacles liés à l'accès de la profession d'expert-comptable en Tunisie. Au niveau de la première sous section, nous présenterons le champ de l'enquête, les caractéristiques de l'échantillon utilisé et le contenu du questionnaire pour la réalisation de cette enquête. La présentation et l'analyse des résultats de l'enquête feront l'objet de la deuxième sous section.

### **Sous section 1 Présentation de l'enquête**

#### ***1. Champ de l'enquête***

L'enquête a été menée, entre Juin et Octobre 2012, à l'aide d'un questionnaire. Celui-ci a été construit sur la base des résultats de notre travail théorique. En effet, la revue de la littérature nous a permis de collecter un ensemble de concepts, que nous voulons tester dans le contexte Tunisien.

Le questionnaire a été destiné à des experts-comptables et aussi à des experts-comptables stagiaires inscrits à l'ordre car une séparation entre eux serait artificielle (Ioana Ioan, 2011). Même si l'objet principal de l'étude est constitué par les expériences professionnelles et personnelles des femmes, les hommes professionnels comptables ont été eux aussi enquêtés. 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.

Le questionnaire a été remis à 255 experts-comptables (dont 66 femmes) et 79 stagiaires<sup>108</sup> (dont 43 femmes). L'envoi a été effectué soit par courrier électronique<sup>109</sup>(251 experts-comptables et 53 stagiaires), soit par le réseau social face book (4 experts-comptables et 26 stagiaires).

Malgré les contacts préalables sur le réseau social face book et les relances effectuées par courrier électronique, la majorité des experts-comptables n'ont pas donné suite à notre questionnaire. Le tableau n°8 ci-dessous résume les résultats de cet envoi.

**Tableau n° 8 Enquête auprès des experts-comptables et des experts-comptables stagiaires - Données numériques<sup>110</sup>**

	Experts-comptables			Experts-comptables stagiaires			Répartition par genre		
	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total
Nombre de questionnaire envoyés	189	66	255	36	43	79	225	109	334
Nombre de réponses	27	19	46	8	16	24	35	35	70
Taux de réponse	14,29%	28,79%		22,22%	37,21%		15,56%	32,11%	
Nombre de réponses exploitables	27	19	46	8	16	24	35	35	70
Population totale	656	95	751	Non connu	Non connu		Non connu	Non connu	
Taille de l'échantillon par rapport à la population totale	4,12%	20,00%		Non connu	Non connu		Non connu	Non connu	

Le nombre total des réponses s'élève à 70 (35 hommes et 35 femmes) soit un taux de réponse de 20,96% alors que la taille de l'échantillon pour les hommes experts-comptables est de 4,12% contre 20% pour les femmes experts-comptables, concernant les stagiaires nous le pouvons pas déterminé tant que nous ne disposons pas encore le nombre de la population totale.

Ces taux faibles peuvent être expliqués par l'absence de contact avec les experts-comptables ou par la remise du questionnaire pendant une période critique (établissement des états financiers ainsi que des déclarations annuelles des entreprises, ramadan puis les vacances).

<sup>108</sup> Nous avons reçu une réponse d'un inspecteur aux services financiers au sein de l'administration fiscale que nous avons inclus dans la liste des experts comptables stagiaires pour simplification

<sup>109</sup> L'envoi a été effectué aux experts-comptables et stagiaires pour lesquels nous disposons une adresse électronique.

<sup>110</sup> Le nombre des experts-comptables inscrits au tableau de l'OEET, lors de la distribution du questionnaire, s'élevait à 751.

## ***2. Présentation du contenu du questionnaire***

Le questionnaire comporte trois parties (voir annexe 7). Il est structuré de la manière suivante :

- La première partie du questionnaire porte sur les généralités.
- La deuxième partie du questionnaire est consacrée à l'identification des obstacles rencontrés par les femmes dans la profession d'expert-comptable. Notre enquête permet de confirmer ou d'infirmer les obstacles collectés lors de la revue de littérature.
- La troisième partie du questionnaire traite de certaines mesures à adopter pour surmonter les obstacles subits par les femmes dans la profession d'expert-comptable. Il s'agit d'une collecte d'avis sur des propositions prédéfinies (à partir de la partie théorique) et sera développer au cours de la deuxième partie de ce mémoire.

Dans la plupart des cas, la personne interrogée est appelée à choisir une ou plusieurs réponses parmi une série de réponses prédéfinies. Le questionnaire offre au répondant la possibilité d'insérer un commentaire ou une autre proposition sur la question.

## ***3. Caractéristique de l'échantillon***

Les personnes interrogées faisant partie de notre échantillon présentent les caractéristiques suivantes :

### **a) Données personnelles :**

**Tableau n° 9 Répartition de l'échantillon selon l'âge**

<b>Age</b>	<b>[Moins 30 ans]</b>	<b>[30-39ans]</b>	<b>[40-49ans]</b>	<b>[50ans-Plus]</b>	<b>Non répondu</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	3 9%	22 63%	10 29%	0 0%	0 0%	35 100%
<b>Femmes</b>	6 17%	20 57%	5 14%	2 6%	2 6%	35 100%

Sur l'ensemble de notre échantillon, la majorité des répondants ont un âge entre 30 et 39 ans soit 63% pour les hommes et 57% pour les femmes. Nous constatons aussi que les femmes sont plus jeunes que leurs confrères (74% des femmes ont moins 40 ans contre 72% des hommes).

**Tableau n° 10 Répartition de l'échantillon selon le statut**

Etat civil	Marié	Célibataire	Total
<b>Hommes</b>	23 66%	12 34%	35 100%
<b>Femmes</b>	21 60%	14 40%	35 100%

Sur l’ensemble de notre échantillon, 60% des femmes soit 21 sont mariées (contre 66% pour les hommes), 40% d’entre elles sont encore célibataires (contre 34% des hommes).

**Tableau n° 11 Répartition de l'échantillon selon le nombre d'enfant**

Nombre d'enfant	0	1	2	3	4	5	Total
<b>Hommes</b>	18 51%	6 17%	9 26%	2 6%	0 0%	0 0%	35 100%
<b>Femmes</b>	17 49%	5 14%	12 34%	1 3%	0 0%	0 0%	35 100%

**Tableau n° 12 Répartition de l'échantillon selon l'âge des enfants**

Age d'enfant	[Moins-5 ans]	[5ans-9ans]	[10ans-Plus]	Total
<b>Hommes</b>	22 73%	8 27%	0 0%	30 100%
<b>Femmes</b>	7 22%	15 47%	10 31%	32 100%

Les femmes sont 49% à ne pas avoir d’enfants contre 51% des hommes, et 14% à avoir au moins un enfant contre 17% des hommes. Sur notre échantillon, les hommes ont les enfants les plus jeunes (moins de 5 ans) soit 73% contre 22% des femmes. A contrario, seul les femmes ont des enfants qui ont plus que 10 ans soit 31% alors que 47% des femmes interrogées ont des enfants entre 5 et 9 ans (contre 27% des hommes).

b) Données professionnelles :

**Tableau n° 13 Répartition de l'échantillon selon la durée de stage**

Durée prévue du stage	Stage non encore achevé	[3-3,25ans]	[3,25-3,5ans]	[3,5-3,75ans]	[3,75-4ans]	[4ans-Plus]	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	2 6%	17 49%	6 17%	1 3%	2 6%	4 11%	3 9%	35 100%
<b>Femmes</b>	6 17%	8 23%	2 6%	1 3%	4 11%	9 26%	5 14%	35 100%

Les femmes prévoient une durée de stage plus longue (en moyenne 4,11 ans contre 3,29 ans pour les hommes) ceux-ci peut être dû à la maternité.

Au niveau des répondants 8 experts-comptables stagiaires (dont 6 femmes) n’ont pas encore achevé leur stage.

**Tableau n° 14 Répartition de l'échantillon selon l'âge d'obtention du diplôme**

Age d'obtention du diplôme	non encore diplômé*	[Moins-30ans]	[30-34ans]	[35-39ans]	[40ans-Plus]	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	8 23%	0 0%	21 60%	5 14%	0 0%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	16 46%	0 0%	9 26%	6 17%	0 0%	4 11%	35 100%

\*représentent les experts-comptables stagiaires et mémorialistes

Les hommes sont plus nombreux à être diplômés entre l’âge de 30 et 34 ans (60% contre 26% pour les femmes). En effet, beaucoup de femmes qui sont devenues entre temps mère trouvent des difficultés à concilier entre le travail, la famille et la préparation du mémoire pour l’obtention du diplôme.

**Tableau n° 15 Répartition de l'échantillon selon la position des répondants**

Position	Indépendant	Associé	Salarié*	Total
<b>Hommes</b>	10 29%	14 40%	11 31%	35 100%
<b>Femmes</b>	14 40%	4 11%	17 49%	35 100%

\* cette rubrique contient les salariés et les seniors managers

Selon notre échantillon, les femmes exercent en travailleuses indépendantes dans 40% des cas (contre 29% pour les hommes), seulement 11% en tant qu’associé dans une société d’expertise

comptable (contre 40% pour les hommes) et 49%<sup>111</sup> en tant que salariée (contre 31% pour les hommes).

**Tableau n° 16 Répartition de l'échantillon selon le nombre d'associé dans le cabinet**

Nombre d'associé dans le cabinet	seul	[2-4]	[5-9]	[10-49]	[50-plus]	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	10 29%	15 43%	3 9%	0 0%	0 0%	7 20%	35 100%
<b>Femmes</b>	14 40%	10 29%	1 3%	0 0%	0 0%	10 29%	35 100%

**Tableau n° 17 Répartition de l'échantillon selon le % de femmes associées dans le cabinet**

% de femmes associé dans le cabinet	0	[Moins-50% ]	50%	[50% -Plus]	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	16 64%	2 8%	0 0%	0 0%	7 28%	25 100%
<b>Femmes</b>	7 33%	0 0%	4 19%	0 0%	10 48%	21 100%

La répartition ci-dessus montre que sur les 25 réponses obtenues des femmes, 14 exercent en cabinet indépendant et 11 dans des sociétés d’expertises comptables. Parmi ces 11 cabinets, 7 cabinets n’ont pas d’associés femmes et 4 sont à parité. En revanche, sur les 28 réponses obtenues des hommes, 10 exercent en cabinet indépendant et 18 dans des sociétés d’expertises comptables (Big 4 inclus) dont 16 n’ont pas d’associées femmes, soit un taux de 64% et 2 comportent moins d’un tiers d’associées femmes. Ceux-ci confirment l’enquête que nous avons effectuée sur les Big 4 en Tunisie, dont les résultats indiquent que la présence des femmes en tant qu’associée reste très limitée et que l’existence du plafond de verre dans la profession d’expertise comptable est une réalité.

<sup>111</sup> Ce taux représente 15 femmes experts-comptables stagiaires et mémorialistes qui sont salariées et comprend 2 femmes experts-comptables exerçant dans des entreprises du secteur privé.

**Tableau n° 18 Répartition de l’échantillon selon le nombre de salarié dans le cabinet**

Nombre de salarié dans le cabinet	0	[1-9]	[10-29]	[30-49]	[50-99]	[100-Plus]	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	1 3%	12 34%	14 40%	1 3%	0 0%	3 9%	4 11%	35 100%
<b>Femmes</b>	2 6%	15 43%	10 29%	3 9%	0 0%	1 3%	4 11%	35 100%

Notons à ce niveau que 6% des femmes répondantes n’ont aucun salarié (contre 3% pour les hommes). Nous remarquons aussi que la majorité des femmes exercent dans des petits cabinets employant moins de 10 personnes soit 43% des répondantes (contre 34% pour les hommes) alors que les hommes sont plus nombreux à exercer dans des moyens cabinets employant entre 10 et 29 salariés soit 40% (contre 23% pour les femmes).

**Tableau n° 19 Répartition de l’échantillon selon le % de femmes salariées dans le cabinet**

% de femmes salariées dans le cabinet	0	[Moins-50% ]	50%	[50% -Plus]	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	1 3%	9 26%	2 6%	18 53%	4 12%	34 100%
<b>Femmes</b>	0 0%	10 30%	6 18%	13 39%	4 12%	33 100%

\*pour les cabinets employant plus qu’un salarié

Sur les 31 réponses obtenues des hommes, nous constatons que la majorité des cabinets ont des salariées femmes représentant plus que la moitié du total des effectifs et deux cabinets sont à parité. En effet, la forte présence des femmes salariées est aussi confirmée par les 31 réponses obtenues des femmes, soit 57% des répondantes exercent dans des cabinets employant plus 50% de salariées femmes dont 18% à parité.

La situation est un peu meilleure pour les femmes salariées que celle d’associées dans la profession d’expertise comptable.

## **Sous section 2 Résultat de l’enquête**

Après codage des questionnaires et saisie des données sur un fichier Excel, nous présenterons dans cette sous sections l’analyse et les résultats de la deuxième partie de notre enquête<sup>112</sup>.

### ***1. Résultats détaillés de l’enquête***

Cette partie expose les résultats détaillés de l’enquête :

Pour les questions à choix unique, nous exposerons pour chaque question un tableau récapitulant les statistiques des réponses des personnes interrogées et nous ajouterons une colonne pour les questions qui n’ont pas fait l’objet de réponses.

Pour les questions à choix multiple, nous exposeront pour chaque question un seul tableau récapitulant les statistiques des réponses des personnes interrogées. Pour cette raison, la somme des pourcentages pour une même réponse-type peut être différente de 100%.

Enfin, nous présenterons pour chaque question, une analyse des principaux enseignements des réponses formulées.

La majorité écrasante des experts-comptables et stagiaires interrogés reconnaissent qu’il existe des obstacles dans la profession d’expert-comptable, soit 97% des femmes contre 91% des hommes.

**Tableau n° 20 L’existence des obstacles dans la profession d’expert-comptable**

	Oui	Non	Total
<b>Hommes</b>	32 91%	3 9%	35 100%
<b>Femmes</b>	34 97%	1 3%	35 100%

A travers notre enquête nous cherchons à confirmer ou infirmer les obstacles expliquant la rareté des femmes experts-comptables, liés à l’avancement hiérarchiques des femmes dans la profession d’une part et ceux liés à la profession d’expert-comptable d’autre part dans le contexte Tunisien.

---

<sup>112</sup> Les résultats de la troisième partie du questionnaire seront développés dans la deuxième partie de notre mémoire et qui se rapporte aux mesures à adopter pour surmonter ces obstacles.

a) **Les obstacles liés à l'avancement hiérarchiques des femmes dans la profession dans le contexte Tunisien.**

En se basant sur les travaux de la revue de littérature existante sur le genre qui permet d'expliquer la rareté des femmes dans les positions organisationnelles élevées, un ensemble d'obstacles rencontrés par les femmes experts-comptables a été identifié et présenté dans les trois tableaux suivant :

**Tableau n° 21 Les obstacles sociaux**

	<b>Les pressions sociales relatives aux responsabilités de la femme dans le foyer et les préjugés masculins</b>	<b>La maternité</b>	<b>La difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	15 43%	17 49%	23 66%	55 157%
<b>Femmes</b>	21 60%	20 57%	29 83%	70 200%

L'analyse des réponses montre qu'une forte majorité des femmes et des hommes interrogés estiment qu'il est difficile pour les femmes de cumuler sereinement vie professionnelle et vie familiale (83% des femmes et 66% des hommes). En effet, 60% des répondantes (contre 43% des hommes) ajoutent les pressions sociales relatives à la responsabilité des femmes aux foyers et mettent en avant la mentalité masculine propre à la culture arabo-musulmane de la Tunisie comme des freins à l'ascension des femmes au plus haut niveau hiérarchique. En plus, ceci peut être associé à la maternité synonyme d'arrêt de la progression de carrière dans les cabinets (57% des femmes contre 49% des hommes).

**Tableau n° 22 Les obstacles organisationnels**

	<b>Les conditions de travail (horaire tardif et mobilité associé au métier)</b>	<b>L'acquisition du savoir et des techniques (expérience, connaissance des informations et traditions informelles de l'entreprise)</b>	<b>L'exclusion des réseaux sociaux à dominance masculins</b>	<b>Les politiques de promotion de carrière et de rémunération (moins reconnues et moins rémunérées)</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	31 89%	5 14%	6 17%	5 14%	47 134%
<b>Femmes</b>	32 91%	3 9%	17 49%	9 26%	61 149%

En Tunisie, les difficultés liées aux conditions de travail tel que les horaires tardifs, la mobilité et les déplacements associés au métier constituent selon presque la totalité des répondants (91% des femmes et 89% des hommes) des obstacles organisationnels qui empêchent les femmes de progresser dans leurs carrières. Nous constatons aussi que le manque d’implication des femmes dans les réseaux d’affaires qui favorise indirectement les hommes est reconnu par presque la majorité des femmes soit 49% contre seulement 17% des hommes. En revanche, 26% des femmes (contre 14% des hommes) pensent que les politiques de promotion de carrière et de rémunération sont des obstacles à l’avancement hiérarchique des femmes dans la profession. Néanmoins, la difficulté d’acquisition des connaissances organisationnelles n’est pas reconnue par toutes les femmes interrogées (9%) soit 3 sur 35 contre (14%) 5 sur 35 hommes.

**Tableau n° 23 Les obstacles individuels**

	<b>Caractéristiques comportementales des femmes (stress et manque de confiance en soi)</b>	<b>Choix de vie centré sur la famille</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	11 31%	19 54%	30 86%
<b>Femmes</b>	17 49%	21 60%	38 109%

L’analyse des réponses permet de confirmer en partie les résultats obtenus de l’enquête menée par Bernardi<sup>113</sup> qui analyse le turnover des femmes comme la résultante d’un choix de vie centré sur la famille. En effet, en Tunisie, plus que la moitié des personnes interrogées affirment cette hypothèse (60% des femmes et 57% des hommes). En plus, presque la majorité des femmes interrogées (49% contre seulement 31% des hommes) pensent que les femmes quitteraient la profession parce qu’elles sont plus sujettes au stress et expliquent la différence de progression de carrière entre hommes et femmes en partie par un manque féminin de confiance en soi.

#### **b) Les obstacles liés à la profession d’expert-comptable dans le contexte Tunisien**

Nous avons présenté aux experts-comptables et stagiaires certains obstacles qui sont propre à la profession et nous avons voulu connaître leur avis résumés dans le tableau ci contre :

<sup>113</sup> Bernardi (R. A), « The Implications Of Lifestyle Preference On A Public Accounting Career: An Exploratory Study », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, 1998, pp. 335-351.

**Tableau n° 24 Les obstacles liés à la profession d’expert-comptable**

	<b>Image peu attractive de la profession pour les femmes (portrait robot et relation humaine non suffisamment mise en évidence, longue durée de la formation ..)</b>	<b>Difficultés d’installations des jeunes femmes (démarrage, clientèle, problème financier...)</b>	<b>Charges de travail</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	6 17%	17 49%	19 54%	42 120%
<b>Femmes</b>	18 51%	28 80%	20 57%	66 189%

Il ressort de l’analyse des réponses que presque la totalité des femmes trouvent des difficultés d’installer leurs propres cabinets, soit 80% des femmes contre seulement 49% des hommes. En plus, la pression est très forte dans le métier d’expert-comptable, car il faut développer plusieurs compétences, travailler sur plusieurs dossiers et avec des équipes différentes. Cette perception de la charge de travail est confirmée par la majorité des répondants (soit 57% des femmes et 54% des hommes). Toutefois, 51% des répondantes (contre seulement 17% des hommes) pensent que les femmes Tunisiennes qui quittent la profession le font notamment pour l’image peu attractive de la profession.

## **2. Synthèse générale des résultats de l’enquête**

Traitant des obstacles qui expliquent la rareté des femmes dans la profession d’expert-comptable, les résultats de l’enquête confirment, en grande partie, les idées développées dans le présent mémoire.

D’abord, la première partie, traitant du profil des personnes interrogées et de la place de la femme dans la profession d’expert-comptable, à été marquée par une méconnaissance, de presque la majorité des répondants, de la rareté des femmes dans la profession d’expert-comptable libérale (46%). Bien que, presque la totalité des experts-comptables et stagiaires reconnaissent qu’il existe des obstacles dans la profession (97% des femmes et 91% des hommes).

A l’aide de cette enquête, nous avons cherché dans la deuxième partie du questionnaire à confirmer les éventuels obstacles identifiés dans ce mémoire et rencontrés par les femmes dans la profession d’expert-comptable en Tunisie.

Tout d'abord, pour les obstacles sociaux, individuels et professionnels, l'enquête montre que les personnes interrogées confirment, parfaitement, les idées développées dans le présent mémoire.

Sur l'ensemble des femmes experts-comptables et stagiaires de notre échantillon : 83% mettent en avant la difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle pour expliquer le faible nombre des femmes dans la profession d'expert-comptable (contre 66% des hommes).

Certes, les femmes Tunisiennes ne rencontrent pas, en théorie, de vrais obstacles réglementaires à l'emploi, mais la somme des rétentions sociales et culturelles continue à jouer considérablement en leur défaveur, 60% (43% pour les hommes) soulignent l'impact des raisons culturelles et des préjugés masculins reconnus par une culture orientale où les hommes dominent et une mentalité masculine propre à la culture arabo-musulmane de la Tunisie et 57% (contre 49% des hommes) évoquent la maternité comme synonyme d'arrêt de progression de carrières. De plus, 49% des femmes (contre 31% des hommes) affirment l'existence de barrières à l'entrée propre au statut de la femme tel que stress et manque de confiance en soi et 60% (contre 54% des hommes) mettent en avant leurs choix centré sur la famille.

De plus en Tunisie, des femmes quittent la profession d'expert-comptable pour des difficultés professionnelles liées à création de cabinet ou l'association professionnelle qui sont pour les femmes des circonstances spécifiques. En effet, 80% des répondantes (contre 49% des hommes) pensent que les femmes rencontrent des problèmes liés à la constitution du portefeuille client, au financement lors du démarrage de leur propre cabinet.

Quant aux obstacles classés organisationnels 91% d'entre elles (contre 89% des hommes) soulignent les difficultés liées aux conditions de travail tel que les horaires tardifs, la mobilité et les déplacements associés au métier et 49% reprochent l'exclusion des réseaux masculins (contre 17% des hommes). En revanche, les politiques de promotion de carrière et de rémunération ainsi que la difficulté d'acquisition des connaissances organisationnelles n'expliquent pas la rareté des femmes dans la profession d'expert-comptable en Tunisie.

Il est important de noter que les réactions positives concernant notre sujet constituent la majorité des attitudes des interrogés. Cependant, Il est à signaler que plusieurs personnes interrogés refusent de prendre le genre comme critère de segmentation de la population d'experts-

comptables comme un expert-comptable de 38 ans qui nous a dit « *Avec tout mes respects, personnellement je vois pas de problème à ce qu'un expert comptable soit un homme ou une femme. Les défis à soulever concernent les jeunes experts-comptables des deux Sexes. Le seul handicap que peut rencontrer une femme expert-comptable c'est au niveau familiale (puisque'il y aura des déplacements à l'intérieur du pays ou à l'extérieur). Cet absentéisme au foyer, faut -il à ce que l'autre l'accepte. Aussi, dans notre quotidien, je parle de l'expert-comptable homme, il est parfois, amener à diner avec des clients (diner d'affaire), ce ci à mon avis constitue aussi un empêchement pour une femme surtout avec la mentalité qui est un peu voir même plus orientale. »*

Une femme expert-comptable m'a aussi dit : « *je vous avoue que je ne suis pas très à l'aise avec l'idée de ségrégation des experts-comptables par genre implicitement continue dans votre titre. L'expertise comptable en tant que métier n'est très différent des autres métiers quant aux défis qu'on doit affronter. A mon avis pour y réussir tout en conciliant vie de famille ou privé il faut avoir la vocation de ce métier qu'on soit homme ou femme ».*

## Conclusion première partie

Cette première partie a permis de faire un état des lieux qui montre que la part des femmes dans la profession d'expert-comptable libérale est encore faible, elles sont 87 parmi les 725<sup>114</sup> personnes physiques membres de l'OECT ce qui représente 12% de ce chiffre. En plus, il a été constaté une féminisation croissante sur les dix dernières années qui n'évolue que très lentement. La profession reste aujourd'hui majoritairement masculine en Tunisie bien que les femmes soient plus diplômées que les hommes dans plusieurs filières.

En partant de ce constat, nous nous sommes posé la question pourquoi ce si faible nombre de personnes de sexe féminin choisissent l'exercice libéral, alors qu'elles sont plus nombreuses que les hommes voir majoritaire à réussir dans les filières qui mènent aux études de l'expertises comptables<sup>115</sup> ?

A partir de cette interrogation initiale, nous avons mené une étude et nous avons constaté que l'écart entre la proportion des femmes parmi les stagiaires et celles parmi les experts-comptables est importante soit 10,47 points en 2011 ce qui s'explique naturellement par l'entrée progressive des femmes dans la profession. Cependant l'écart est beaucoup plus important entre le taux de féminisation des diplômés en CES de révision comptable et celui des inscrits soit 25,96 points. Ceci nous amène de conclure que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à abandonner la profession comptable une fois leur diplôme d'expertise comptable en poche. En effet, les femmes qui ne représentaient déjà qu'un tiers des diplômés, ne représentent plus que 12 % des diplômés inscrits sur cette même période ce qui montre que le diplôme n'est pas une barrière à la féminisation de la profession et que l'étape de l'installation est une étape difficile à franchir pour les femmes diplômées.

Nous avons démontré par la répartition géographique des femmes experts-comptables qu'elles sont plus nombreuses dans la région du nord qui présente peut-être une culture qui facilite plus la féminisation de la profession que celle du centre et du sud mais aussi que l'accès aux postes de direction et d'associé est encore difficile pour les femmes dans de nombreux cabinets.

---

<sup>114</sup> Les membres décédés et qui sont suspendus sur demande ont été exclu de nos calculs

<sup>115</sup> Selon les résultats finaux des étudiants ayant réussi à la licence 2011/2012 publiés par l'ISCAE, les filles sont majoritaires.

Nous avons essayé de montrer dans cette première partie, en comparaison avec d'autres professions libérales, l'expertise comptable avait un retard de féminisation mais, qu'en revanche, les femmes s'investissaient beaucoup plus dans la vie de leurs instances ,et en comparaison avec d'autres pays, la Tunisie se situe dans la moyenne Africaines, au même niveau que le Burkina Faso, Côte d'Ivoire et le Mali, loin derrière les pays Anglo-saxon et la France, mais devant le Maroc dû à l'évolution des rôles sociaux des femmes qui varie d'un pays à un autre.

Ainsi dans cette partie, nous avons démontré par une enquête que cette lente féminisation de la profession en Tunisie s'explique tout d'abord par les difficultés liées aux conditions de travail tel que les horaires tardifs, la mobilité et les déplacements associés au métier et par la difficulté de concilier entre la vie familiale et la vie professionnelle . De même, les difficultés professionnelles liées à la constitution du portefeuille client et au financement lors du démarrage de leur propre cabinet expliquent aussi cette lente féminisation.

Nous avons vu que les femmes tunisiennes rencontrent des rétentions sociales et culturelles et des préjugés masculins reconnus par une culture orientale où les hommes dominant et une mentalité masculine propre à la culture arabo-musulmane de la Tunisie en plus des difficultés liés à leurs choix centré sur la famille et à la maternité. En effet, les barrières à l'entrée propre au statut de la femme et leur exclusion des réseaux masculins viennent en dernier lieu.

Quels sont alors les mesures à adopter pour y parvenir ?

**Quelques mesures à adopter**  
**pour surmonter les obstacles subits par les femmes dans**  
**la profession d'expert-comptable**



---

**Deuxième partie**

Chapitre 1 Mesures portant sur les études et le stage d'expertise comptable

Chapitre 2 Mesures portant sur la vie professionnelle

## Deuxième partie : Quelques mesures à adopter pour surmonter les obstacles subits par les femmes dans la profession d'expert-comptable

Pour augmenter le nombre de femmes dans la profession d'expert-comptable et pour surmonter les obstacles subits par ces femmes, nous essaierons de présenter quelques mesures pour y remédier. Les propositions et recommandations qui seront présentées dans cette deuxième partie sont issues de conclusions des chercheurs et des idées recueillies pendant l'analyse des réponses de notre enquête.

*En effet, la majorité des répondants à notre questionnaire<sup>116</sup> (soit 74% des femmes et 51% des hommes) pensent qu'il faut mettre en place des actions réservées aux femmes afin de les aider à surmonter ces obstacles.*

Ces actions ne visent pas toujours uniquement les femmes diplômées d'expertise comptable. En effet, selon Vincent Bovy Directeur de l'ASE, « c'est en sensibilisant les opérateurs de manière transversale qu'il faut donner aux femmes la visibilité qu'elles méritent »<sup>117</sup>. Selon Florence Boucherit (2011), « il n'est pas envisageable de ne soutenir que les femmes, au risque de tomber dans le favoritisme et de nuire à la méritocratie ».<sup>118</sup>

Ces recommandations seront présentées selon deux axes : les mesures pour les études et le stage d'expertise comptable (chapitre 1) et celles pour la vie professionnelle (chapitre 2).

### Chapitre 1 Mesures portant sur les études et le stage d'expertise comptable

Nous avons déjà montré que la présence des femmes est faible dans la profession à cause d'une image peu attractive, des difficultés rencontrées par les jeunes femmes lors de l'installation et à cause d'une pression due au rythme de travail. Le premier champ d'actions à mettre en œuvre se situe donc autour de l'amélioration de l'image de la profession d'expert-comptable auprès des jeunes femmes (section 1).

---

<sup>116</sup> Voir question 20 en annexe 7

<sup>117</sup> Les cahiers de l'ASE 4, « L'entrepreneuriat féminin en Wallonie », [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)

<sup>118</sup> La **méritocratie** est un système politique, social et économique où les privilèges et le pouvoir sont obtenus par le mérite. Celui-ci est basé sur la reconnaissance de la valeur par les diplômes, l'expérience, les qualités, les vertus... La méritocratie a pour fondement l'égalité des chances, la liberté **individuelle** et la reconnaissance de la "**réussite**".

Aussi, il serait profitable, dans cette tentative de recommandations d'entamer une réflexion sur l'amélioration de l'information et la communication autour des études d'expertise comptable (Section 2).

### **Section 1 Amélioration de l'image de la profession auprès des jeunes femmes experts-comptables**

Il nous semble que nous devons mieux présenter notre profession aux jeunes femmes pour les attirer à notre métier d'expert-comptable. Il faut être pédagogue et savoir valoriser l'image de notre profession. Il faut savoir transmettre la conviction que nous faisons un métier formidable, tout à fait adapté aux femmes à l'aide de programmes de formation sur l'installation et de mise en réseau (sous section1).

*L'analyse des réponses à notre questionnaire<sup>119</sup> montre que presque la totalité des femmes experts-comptables et stagiaires pensent qu'il faut améliorer l'image de la profession auprès des jeunes femmes experts-comptables (soit 94% contre seulement 57% des hommes).*

Les divers acteurs du monde professionnel ainsi que les institutions formatrices devraient s'attacher à expliquer toutes les facettes du métier d'expert-comptable en liaison avec les aspirations des jeunes, il s'agit de véhiculer une image plus positive sur les cabinets d'expertise comptable pour l'amélioration des conditions d'existence des jeunes femmes. (Sous section 2)

#### **Sous section 1 Programmes de formation intégrés au stage**

Pour donner envie aux femmes de devenir experts-comptables, il est nécessaire de leur proposer une formation qui va leur donner confiance en elles et qui va mettre en avant les avantages de l'expertise comptable ainsi que sur l'entrepreneuriat et l'intégration à des réseaux professionnels mais aussi en facilitant l'accès aux stages.

---

<sup>119</sup> Voir question 22 en annexe 7

## **1. Formation sur l'installation au féminin et la mise en réseau**

### **a) Encouragement à l'entrepreneuriat féminin**

Nous suggérons de proposer une journée de formation sur l'installation<sup>120</sup> qui doit être intégrée au cursus de formation de stage, cette formation sera réservée à tous les stagiaires. Il est donc nécessaire de prévoir une partie de la formation aux femmes pendant laquelle les problématiques liées à l'entrepreneuriat féminin seront discutées. Cette formation permettrait, grâce à sa mixité, de ne pas susciter de jalousies de la part des hommes et éviterait les traitements de faveur.

Le but de cette journée serait de :

- **Présenter les spécificités de l'exercice féminin de la profession**

Métier libéral : l'expert-comptable peut organiser sa vie professionnelle, en fonction de ses contraintes personnelles et seul l'exercice libéral peut offrir cette souplesse. « Il faut offrir un mode d'exercice qui convienne aux attentes, suffisamment souple mais aussi protecteur » rappelle Maître Brigitte Longuet<sup>121</sup>, Auteure du rapport « 33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale ». Cet avantage, qui s'applique aussi bien aux hommes qu'aux femmes est particulièrement apprécié de ces dernières. En effet, en tant que femmes, si leurs contraintes personnelles évoluent, elles ont la possibilité facilement de modifier leur rythme de travail.

Métier indépendant : le fait d'être leur propre patron et de ne devoir rendre de comptes à personne. L'envie d'autonomie et d'indépendance est un facteur déterminant pour bon nombre de femmes. L'autonomie et la flexibilité des horaires qu'un certain nombre de femmes experts-comptables espèrent acquérir en créant leur emploi constituent une motivation, malgré la nécessité d'un investissement en temps important.

Métier de liberté de choix : le fait de choisir son mode d'installation, son lieu d'exercice d'activité, son type de clientèle et son type de secteur d'activité est très important pour une femme.

---

<sup>120</sup> Cette idée a été déjà proposée par Florencia Boucherit (2011) dans son mémoire déjà cité.

<sup>121</sup> Longuet (B), « 33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale », la documentation française, 2010.

Métier entrepreneurial : l'expert-comptable est un chef d'entreprise, qui doit faire preuve de qualités d'innovation et de qualités managériales pour développer son cabinet.

Métier de technologies : l'expert-comptable est au cœur de tous les développements des systèmes d'information et il est possible de les utiliser pour modifier son mode de travail et travailler à distance (télétravail).

Métier de contact : l'expert-comptable est l'homme par définition au contact des chefs d'entreprises et des responsables financiers.

Métier de mouvement : l'expert-comptable gère plusieurs clients et plusieurs dossiers dans une même journée donc un anti-routine rare pour quelqu'un qui en fait le métier d'une vie.

Métier riche en évolution : des missions de généraliste vers des missions de spécialiste.

Métier valorisant financièrement : Le fait de pouvoir tirer un revenu de cette activité, même si la question de la rémunération n'est pas la première motivation des femmes et que leurs attentes ne sont pas forcément élevées en la matière.

- *Mettre en avant, par l'intervention de professionnelles expérimentées, des exemples de réussites féminines dans le métier d'expert-comptable.*

Cette journée pourrait aussi être l'occasion de rencontrer des femmes experts-comptables qui se sont installées et qui témoigneraient de leur vécu auprès des jeunes stagiaires.

- *Organiser des échanges entre stagiaires.*

#### **b) Formation sur la mise en réseau**

Les femmes restent sous-représentées dans les réseaux professionnels mixtes ou encore dans les associations, où les hommes sont largement majoritaires en tant que membres, ainsi que dans les instances de décision. Cette situation maintient les femmes experts-comptables qui exercent en libéral dans un certain isolement et pourrait affecter la croissance de leur cabinet. C'est pourquoi il importe qu'une formation sur les réseaux professionnels fasse d'avantage de place aux femmes experts-comptables stagiaires.

Une association Tunisienne des experts-comptables stagiaires et mémorialistes pourra être créée.

*Il est à souligner que l'analyse de l'enquête<sup>122</sup>, menée auprès des experts-comptables et stagiaires, montrent que les répondants accordent une importance particulière à la formation des jeunes sur l'installation au féminin (soit 57% des femmes et contre seulement 49% des hommes). Quant à la formation sur l'intégration des réseaux, les femmes sont plus nombreuses que les hommes à accorder une telle importance (soit 60% des femmes contre seulement 43% des hommes) ceci confirme que les femmes experts-comptables et stagiaires en Tunisie sont sous représenté dans les réseaux mixtes et qu'elles ont besoin de formation pour être aussi présente que les hommes.*

## **2. Formation à distance intégrée au stage : E-Learning**

Le recours à la formation concerne autant les hommes que les femmes sur un même poste, mais les femmes rencontrent tout de même davantage de freins à la formation que les hommes. Elles ont un accès plus limité aux formations éloignées de leur lieu de travail et qui se déroulent sur plusieurs journées, lorsqu'elles sont mères de famille.

Des systèmes d'e-Learning peuvent être mis en place de manière à permettre aux femmes experts-comptables stagiaires de se former de manière plus flexible. Cette formule ciblée, qui permet aux femmes de se retrouver, d'échanger leurs points de vue, d'être accompagnées et de se former, est déjà obligatoire pour tous les stagiaires en France depuis l'année 2004.<sup>123</sup>

### **a) Objectif du E-Learning**

L'e-Learning est une formation à distance qui a pour objectif de :

- Permettre au stagiaire une acquisition des connaissances de manière continue et proactive sur la déontologie et la réglementation professionnelle,
- Joindre facilement d'autres stagiaires, grâce à une adresse mail propre,
- Avoir une formation plus flexible sur le lieu de travail.

---

<sup>122</sup> Voir question 23 et 24 de l'annexe 7

### b) Développement du E-Learning

Pour améliorer l'image de la profession auprès des femmes experts-comptables, nous proposons de développer un site, existant aujourd'hui d'un point de vue technique au niveau de l'OECT<sup>124</sup>, mais qui n'est pas assez mis en valeur. Nous pensons qu'une coordination avec « Tunisie E-Learning »<sup>125</sup> pourra être avantageuse pour tous les stagiaires et particulièrement les femmes.

Voici les 3 axes de développement que nous vous proposons pour la rubrique stage :

- ***Le site, un lieu d'échange sur le stage*** (entre stagiaires, avec le contrôleur de stage, mais aussi avec toutes les responsables du Stage, tant au OECT qu'au CR-OEC) grâce au forum et à la messagerie électronique. Le fait d'ouvrir la messagerie et le forum à l'ensemble des stagiaires de la région peut être une manière de créer le réflexe de consulter plus régulièrement sa boîte mail pour « décroquer » les groupes.

Par ailleurs, le **groupe virtuel de discussion *Stagiaires et mémorialistes OECT*** c'est notre occasion, créé en février 2011 par Amjad Aloulou sur le réseau social « Face book », permet des échanges instantanés entre tous les membres du groupe pour défendre les intérêts des stagiaires et mémorialistes et améliorer l'avenir de la profession comptable. Ce groupe compte 808 membres au 9 octobre 2012.

- ***Le site, un lieu où le stagiaire trouve toute l'information dont il a besoin sur le stage*** (mise en ligne des documents administratifs du stage, information sur les mises à jour, dossiers thématiques, mise en ligne de rapports semestriels, mail des principaux interlocuteurs du stagiaire...)

Ainsi, il serait envisageable d'insérer une présentation générale du stage à l'image du Guide du Stagiaire (en ligne...), des échéances, et des responsables à contacter en cas de problèmes de tout ordre pendant son stage : avec son contrôleur de stage, son maître de stage, questions administratives (le service du stage), soucis techniques lors de la

---

<sup>123</sup> Enquête ANECE/CJEC, «Rapport e-learning, un an après, première impression des stagiaires, des propositions d'amélioration du dispositif », Paris, février 2005.

<sup>124</sup> La rubrique de stage au niveau du site [http://www.oect.org.tn/oec\\_stages.htm](http://www.oect.org.tn/oec_stages.htm) est réservée pour les Offres de Stages déposées par les Membres de l'OECT et les Demandes de Stages déposées par les Stagiaires inscrits au Site.

<sup>125</sup> Tunisie e-learning est une plate forme pour les professionnels de la formation, <http://www.tunisieelearning.com/> visité en septembre 2012

connexion, conseils sur le stage, réunions d'information, rencontres avec d'autres stagiaires. Les coordonnées de ces différentes personnes pourraient apparaître dans la partie « sites et contacts utiles », partie qui est aujourd'hui peu renseignée.

- *Le site, un lieu convivial, ouvert sur l'extérieur, où le stagiaire est incité à échanger et à être proactif tout au long de son stage* (mail du CR-OEC, recherche sur des thèmes, lien vers les sites utiles et les programmes de formation à distance pour le stagiaire).

## **Sous section 2 Autres Initiatives à mettre en œuvre par l'OECD**

### ***1. Constitution d'une base de donnée par genre***

Afin d'améliorer l'image de la profession auprès des jeunes femmes experts-comptables, la profession doit en connaître les composantes. C'est pourquoi il est nécessaire de disposer d'une base de données sérieuse permettant de définir clairement la place qu'occupent les femmes au sein de la branche et les attentes existant de part et d'autres.

Nous suggérons que l'OECD intervienne auprès du ministère de l'éducation<sup>126</sup> afin que cet organisme établisse et publie des statistiques ventilées par genre concernant les candidatures et les lauréats des différents examens comptables. Ces statistiques n'existent pas alors qu'elles pourraient facilement être fournies, puisque les dossiers d'inscription mentionnent la civilité du candidat.

Cet état des lieux pourrait comporter une partie liée à l'évolution de la féminisation de la profession comptable (salariés, stagiaires<sup>127</sup>, diplômés et inscrits).

Un texte pourra être proposé qui autorisera la création d'une liste associée au tableau de l'Ordre pour les diplômés salariés exerçant en entreprise par genre. C'est un projet ambitieux qui rassemblera et permettra à la profession comptable de peser davantage sur la scène économique et financière. Cela permettrait aux femmes de constater qu'elles sont nombreuses à être futures diplômées et qu'ensemble, si elles choisissent la voie de l'expertise comptable, elles vont pouvoir faire évoluer les choses.

---

<sup>126</sup> Cette idée a été déjà proposée par Nadine chambre dans son mémoire déjà cité

<sup>127</sup> La liste des experts-comptables stagiaires par genre a été préparé par l'OECD sur notre demande de juin 2012

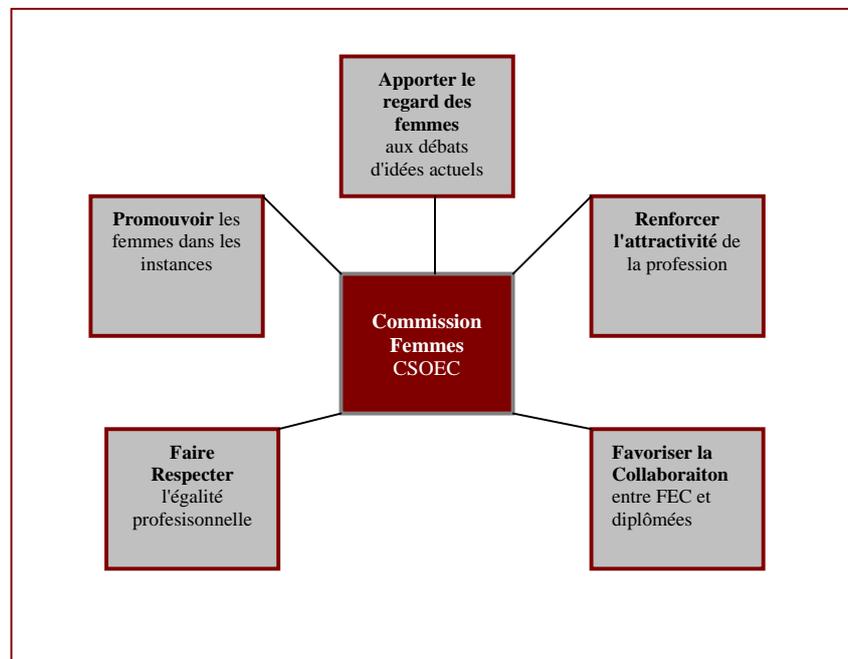
## 2. Création d'une nouvelle commission « femme » au niveau du conseil de l'OECT

Afin d'améliorer l'image de la profession et de mettre en valeur la place de la femme expert-comptable, nous proposons la création d'une commission « femme » au niveau du conseil de l'OECT sur le modèle de « women and family issues executive committee » WFIEC créé auprès de l'AICPA dont le rôle serait de réaliser des études et de proposer et de mettre en œuvre des actions propre à donner aux femmes la place qui leurs revient dans la profession.

En France, c'est en fin 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 des mesures.

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 de mener une réflexion sur l'attractivité de la profession pour les femmes.<sup>128</sup> (Voir Figure n°2 ci-contre).

Figure n° 2 Les cinq objectifs de la Commission Femmes du CSOEC en France



Source : D'après, CSOEC, (2010), Le Conseil Supérieur s'intéresse aux femmes pour l'avenir de la profession

<sup>128</sup> Lupu (I), « La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France », Thèse de doctorat en Sciences de gestion/Organisation générale, Conservatoire National des Arts et Métiers, avril 2011.

## **Section 2 Amélioration de l'information et la communication autour des études et du métier d'expertise comptable**

Si l'enjeu pour l'avenir de nos sociétés réside dans l'accroissement du nombre de femmes experts-comptables, nos efforts doivent tout d'abord se concentrer sur l'augmentation du nombre de jeunes filles élèves experts-comptables.

Les acteurs de la profession doivent multiplier les actions auprès des jeunes, du lycéen à l'étudiant avec pour objectifs : attirer, séduire, convaincre et rassembler. Le cursus menant au métier d'expert-comptable est peu connu. C'est précisément ce déficit d'image et d'information que nous souhaitons combler en présentant des programmes d'informations auprès des jeunes femmes (Sous section 1) d'une part et en communiquant au sein des établissements enseignant la filière comptable d'autre part (Sous section 2).

### **Sous section 1 Les programmes d'information**

Les experts-comptables stagiaires disent manquer ou avoir manqué d'information sur les métiers et les carrières d'expert-comptable, ils ont une vision peu claire du métier d'un expert-comptable et des missions qui lui sont afférentes.

*En effet, les femmes experts-comptables et stagiaires répondantes à notre questionnaire<sup>129</sup> sont plus nombreuses que les hommes à penser qu'améliorer l'information et la communication autour des études d'expertise comptable passent par des programmes d'information (soit 69% des femmes contre 43% des hommes).*

#### ***1. Programme d'information et d'accompagnement pour les étudiants :***

##### **a) Généralisation de la connaissance du métier à tous les étudiants**

D'après l'IFEC, les femmes stagiaires s'estiment trop peu informées sur l'exercice libéral pendant leurs études supérieures. En effet, elles sont préoccupées par les questions d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi que par les questions qui touchent à l'importance sociale des métiers. Un travail d'information devrait être fait dans ce sens.

---

<sup>129</sup> Voir question 25 en annexe 7

Il faudrait pouvoir généraliser la connaissance du métier d'expert-comptable à tous les étudiants afin que ceux-ci soient plus nombreux à choisir la voie de ce métier passionnant.

#### **b) Le coaching des jeunes étudiants**

Afin de faciliter la réussite du stage et du diplôme d'experts-comptables, certains hommes ou femmes de la profession accompagnent les jeunes femmes dans leur stage et leur mémoire.

En France, il y a un groupe (In Extenso)<sup>130</sup> qui accueille des experts-comptables stagiaires et les accompagne dans la préparation de leurs diplômes. Leurs modules de formation étant agréés par l'Ordre, le stagiaire bénéficie d'une solide préparation tout en évoluant dans la réalité professionnelle.

Ils mettent en place des formations spécifiques pour préparer les épreuves écrites ainsi qu'un suivi pour le mémoire. Toutes ces formations sont agréées. Ils aménagent des journées libres afin que ces stagiaires puissent concilier au mieux leur activité professionnelle et la formation. Enfin, ils leur garantissent, une aide à la réalisation de leur mémoire.

*« C'est une formation collective au niveau du cursus et un coaching individualisé au niveau du mémoire, puisque chacun à un sujet qui lui est propre. Ils ont la chance de pouvoir rencontrer un membre du jury national. Quelqu'un qui peut leur dire : voilà comment ça va se passer ! Nous avons ainsi des sessions où on réalise des soutenances grandeur nature, qui sont filmées, analysées, décortiquées dans le but d'améliorer les qualités de communication du candidat »*  
Jean-Louis Fontaine (expert-comptable associé chez In Extenso).

### **2. Identifier des modèles à suivre :**

#### **a) Nouvelles générations de professionnels**

Les professionnels devraient être encouragés à présenter leur profession lors de rencontres dans les écoles primaires ou secondaires. Ce dialogue instauré permettrait de créer des modèles d'identification. Ainsi, pour permettre aux jeunes filles d'envisager le métier d'expert-comptable

---

<sup>130</sup>In extenso, le coaching des jeunes diplômés, <http://www.inextenso.fr/Recrutement/travailler-chez-in-extenso/ecs-expert-comptable-stagiaire>, visité en octobre 2012

comme faisant partie du champ de leurs possibles, un système de « mentoring » spécialement conçu et adapté pour elles devrait être mis en place à l'école secondaire.

Par ailleurs, les témoignages des jeunes collaborateurs font sens pour les étudiants. La nouvelle génération de professionnels doit donc communiquer sur la manière dont elle exerce son métier en insistant sur l'utilisation quotidienne des nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont transformé les habitudes de travail.

#### **b) Les instances et leur rôle d'exemplarité**

Selon Estelle Martinais et Florence Boucherit<sup>131</sup>, les instances ont pour but de représenter la profession. Leur rôle est, par conséquent, de veiller aussi à maintenir un taux de féminisation suffisant vis-à-vis des professionnels. En outre, ne doivent-elles pas faire figure d'exemple et ainsi en quelque sorte être précurseurs ? Sans trahir leurs principes de méritocratie et d'équité, il relève néanmoins de leur responsabilité de mettre en valeur les femmes compétentes qui exercent en leur sein afin d'encourager les autres femmes à s'investir dans la vie de l'Ordre ou des instances professionnelles. En montrant l'exemple, elles pourront susciter la réflexion de certains cabinets sur le meilleur choix à faire pour optimiser la compétence de leurs équipes.

- Accueillir des étudiants et stagiaires dans des groupes de réflexion, groupes de travail (Académie), commissions ; les solliciter et les responsabiliser ;
- Créer des ateliers spécifiques au congrès pour les jeunes, stagiaires et mémorialistes avec selon les publics, découverte des métiers de l'expertise comptable et de l'audit, informations sur le stage; leur créer un espace en ligne ;
- Travailler en collaboration avec le corps enseignant ;
- Organiser des échanges de groupes de stagiaires ;
- Créer un blog interactif où les jeunes pourraient poser leurs questions et faire une communication dynamique et moderne avec des supports de communication (sites web, clip radios/TV) actuels et mettant en avant des jeunes, des femmes, des personnes issues de la diversité....

---

<sup>131</sup> Martinais (E) et Boucherit (F), « femmes et expertise comptable », cahier pratique de l'IFEC, février 2012.

### **Sous section 2 La communication au sein des établissements enseignants la filière comptable**

Là encore, nombreux sont les étudiants et surtout les jeunes filles qui disent avoir manqué d'information sur les études d'expertise comptable et plus généralement sur l'atmosphère régnant dans les facultés enseignants l'expertise comptable.

Les sites Web de ces facultés devraient s'attacher à montrer que les femmes y ont toute leur place.

*En effet, presque la totalité des répondants à notre enquête<sup>132</sup> (soit 80 % des femmes et 77% des hommes) pensent que la communication faite au sein des établissements enseignant la filière comptable améliore l'information et la communication autour des études d'expertise comptable.*

Plusieurs propositions peuvent être faites :

#### ***1. Développer l'esprit professionnel dans le monde féminin et à tout les niveaux du système éducatif***

##### **a) Développer l'esprit d'entreprise**

Le développement de l'esprit entrepreneurial dès le plus jeune âge dans les milieux scolaires est aujourd'hui acté comme une nécessité pour l'acquisition de compétences transversales telles que l'initiative, la créativité, l'autonomie...

Pour autant, rien de spécifique n'est fait pour permettre une évolution des représentations sur le fait qu'une femme puisse être chef d'entreprise en dehors de secteurs d'activité traditionnels tels que commerce prêt-à-porter, coiffure, etc...

Il est certainement nécessaire de créer un réflexe entrepreneurial par: une information des jeunes dès le collège sur l'exercice libéral et une orientation vers des stages dans les entreprises libérales ; Il s'agit de les informer, les orienter, les sensibiliser à la création d'entreprises et de valoriser l'entrepreneuriat dans le système éducatif, en effet le modèle salarial étant souvent le seul qu'ils connaissent.<sup>133</sup>

---

<sup>132</sup> Voir question 25 en annexe 7

<sup>133</sup> Longuet (B), « 33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale », documentation française, 2010.

La sensibilisation à l'entrepreneuriat au féminin est très importante, le fait de faire témoigner des femmes sur leur parcours d'entrepreneure participe à l'évolution des représentations sur le métier d'entrepreneure.

**b) Prévoir des programmes de communications spécifiques pour rendre attractif la vie dans les cabinets :**

Il est intéressant de prévoir des programmes de communication spécifiques pour rendre plus attractif la vie dans les cabinets.

- Les étudiants, par l'intermédiaire des écoles de comptabilité, des universités et des écoles de commerce peuvent aussi être la cible de programmes de communications spécifiques, lors de forums entreprises et de salons étudiants. Le conseil de l'ordre pourra participer deux fois par an au salon de l'étudiant. Des professionnels de l'expertise comptable, du conseil, de l'audit, de la finance, et des étudiants et stagiaires engagés dans le cursus de l'expertise comptable pourront être présents sur le stand pour parler de leurs métiers, de leurs choix, et répondre aux questions posés par les lycéens et étudiants.
- Organiser des minis forums par l'intervention de jeunes stagiaires. Les étudiants ont souvent des questions très "pratiques" qu'ils oseraient plus poser à des stagiaires que directement aux institutions.
- Il est recommandé de proposer une action pédagogique auprès des collégiens et lycéens qui sera animé par des experts-comptables, en accord avec le professeur principal, une ou deux fois par an, des ateliers sur l'entreprise, sa place dans la société, son fonctionnement, le rôle de l'expert-comptable/conseil ;
- Dans le même esprit, les liens entre communautés locales, écoles, entreprises et établissements d'enseignement supérieur gagneraient à se resserrer.

Pour attirer les jeunes femmes à la vie dans les cabinets (les hommes aussi) nous suggérons de :

- Développer la journée annuelle de l'expert-comptable / visite de cabinets au niveau national ;
- Fournir aux cabinets des livrets d'accueil avec différentes fiches selon les publics à recevoir ou les différentes catégories de stagiaires (collèges, lycées, études supérieures, expertise comptable) ;
- Communiquer auprès des jeunes au moment précis de leur choix. Ce qui est des plus compliqué... car ils ont leur propre code. Pour bien communiquer, il faut donc se mettre à leur portée. C'est l'ambition que le CSOE Paris Ile de France a poursuivie en rédigeant un guide « Graine d'expert-comptable » sur le métier d'expert-comptable. En 16 pages, il présente les métiers de la comptabilité, son utilité, la journée d'un expert-comptable, ses clients, ... Mais également les différentes voies pour y parvenir. Le tout en utilisant un univers graphique qui lui soit familier et sympathique – en l'occurrence, celui choisi s'approche de l'univers « Largo Winch », il utilise un langage volontairement simplifié et adapté à leur cible. Il a vocation à être distribué dans les lycées afin que les experts-comptables qui s'y rendent pour présenter la profession disposent d'un support didactique.<sup>134</sup>

Voilà des actions sur le moyen terme qui doivent permettre à la profession d'accroître son attractivité pour attirer vers elle de nouveaux talents.

## ***2. Améliorer l'attractivité des cursus de la filière d'expertise comptable :***

À caractéristiques scolaires et sociales équivalentes, les filles s'orientent beaucoup plus souvent vers des spécialités tertiaires que les garçons, alimentant ainsi un processus de ségrégation professionnelle que l'on retrouve dans des postes qu'elles privilégient lorsqu'elles se lancent dans la filière comptable. Plusieurs mesures doivent être conjuguées pour encourager les jeunes filles à s'orienter dans l'expertise comptable porteuse d'emplois dont elles se détournent encore largement, alors que leur réussite scolaire leur autorise tous les choix.

**a) Favoriser l'accès des filles à la filière comptable**

Les choix scolaires et professionnels des jeunes filles demeurent largement influencés par toutes les représentations véhiculées par la société sur les rôles respectifs des hommes et des femmes ;

Nous constatons donc un écart entre les capacités scolaires des filles et le sentiment qu'elles ont de leurs compétences. Le manque de confiance en soi incontestablement plus répandu dans la gent féminine que masculine conduit les filles à se détourner trop souvent de certaines filières d'excellence, notamment les plus favorables à l'insertion professionnelle.

Afin de favoriser l'accès plus de filles à la filière comptable nous préconisons de :

- réformer la formation des conseillers d'orientation en accordant une plus large place à la connaissance du marché du travail, la réalité du métier de l'expert-comptable et la vie en entreprise et de les sensibiliser davantage à la prise de conscience des stéréotypes sexués dans l'emploi (cette recommandation est formulée par Irène Tharin, auteure d'un rapport au Gouvernement intitulé « Orientation, réussite scolaire : ensemble, relevons le défi ») ;
- organiser régulièrement dans les collèges et lycées des conférences métiers en faisant intervenir des experts-comptables, anciens élèves, parents d'élèves, portant témoignage de leur expérience professionnelle ou d'un parcours innovant ;
- rendre systématiques et obligatoires les stages d'immersion des collégiens en entreprise ;
- faire connaître les parcours et les témoignages de femmes ayant réussi dans des filières où elles sont minoritaires.

**b) Création d'une association pour la promotion des filières comptables**

Nous pensons que la création d'une association pour la promotion des filières comptables constituera un relais pour les étudiants des filières comptables vu les difficultés qu'ils rencontrent pour rassembler toutes les informations nécessaires à leurs études.

---

<sup>134</sup> OEC Paris Ile-de-France, « Graine d'expert-comptable », <http://www.oec-paris.fr/fr-FR/658,8/graine-d-expert-comptable>, visité le 17 octobre 2012

Cette association pourra changer la mentalité des lycéens, étudiants et de leurs parents qui pensent que le métier de la comptabilité est plutôt mal connu ou mal perçus (ateliers, interventions, image jeune...)

En France, l'association pour la promotion des filières comptables a pour but : Promouvoir les filières comptables auprès d'un large public, favoriser la transmission d'informations entre les étudiants et différents organismes liés à la profession comptable et aux études de comptabilité. Mettre en relation des professionnels comptables et des étudiants, faire profiter aux étudiants d'avantages divers (aides aux devoirs, conseils, faciliter la création d'un réseau professionnel...).

#### c) Alliance des établissements avec les différents organismes concernés

Les établissements de l'enseignement supérieur devraient coopérer avec les écoles secondaires afin de montrer aux jeunes élèves la manière de se préparer aux études de CES de révision comptable, sur les méthodes de travail à adopter, sur leur organisation et la gestion de leur nouvelle autonomie.

Les institutions de formation devraient insister sur les conditions de vie des étudiants autant que sur les programmes d'études et mettre en lumière le fait que les femmes y ont toute leur place.

Nous pensons que les programmes gagneraient en attractivité s'ils intégraient des enseignements non techniques et non scientifiques, et ce, dès la première année. Un système de tutorat leur serait extrêmement profitable, la question des femmes devant faire l'objet d'attentions particulières.

De plus, afin de mieux appréhender les raisons de l'abandon des études d'expertises comptable par certains étudiants et de se donner l'opportunité de les orienter, un système de suivi à l'aide de questionnaires et d'entretiens systématiques devrait être mis en place au moment de leur départ.

### ***3. Améliorer l'environnement socio-culturel en luttant contre les représentations stéréotypées génératrices d'autocensure***

Des facteurs multiples se conjuguent pour construire une vision différente du métier d'expert-comptable et plus largement du rôle des hommes et des femmes dans la société. L'insertion professionnelle de celle-ci demeure encore restreinte par une insuffisante diversification de leurs

choix d'orientation en lien avec les préjugés et stéréotypes qui perdurent dans l'inconscient collectif.

« Les stéréotypes constituent des barrières à la réalisation des choix individuels tant des hommes que des femmes. Ils contribuent à la persistance des inégalités en influant sur les choix des filières d'éducation, de formation ou d'emploi, sur la participation aux tâches domestiques et familiales et sur la représentation aux postes décisionnels. Ils peuvent également affecter la valorisation du travail de chacun » ainsi que le souligne le cinquième rapport de la Commission européenne sur l'égalité entre les femmes et les hommes pour 2008.

Nous pensons qu'il est nécessaire de lutter, dès le plus jeune âge, contre les représentations stéréotypées des rôles respectifs des femmes et des hommes.

Pour ce faire, il convient :

**a) Intégration de module lié à l'égalité fille-garçon au niveau du cursus**

Nous pensons qu'il est important de mettre en place dans le cursus de formation des enseignants des modules consacrés à la problématique de l'égalité fille-garçon et d'intégrer cette thématique dans les objectifs pédagogiques et les enseignements dispensés.

L'avis du Conseil économique, social et environnemental sur « L'éducation civique à l'école » présenté le 21 avril 2009 par Alain-Gérard Slama a souligné que la pédagogie de l'égalité entre femmes et hommes et de la lutte contre les discriminations doit être mise en œuvre dès la petite enfance dans le cadre notamment d'une éducation civique dont « les contenus doivent être pensés de manière transversale et trouver leur point d'application, à mesure de la progression de l'élève dans le cursus scolaire, dans toutes les disciplines » ;

**b) Rôle des équipes pédagogique pour la suppression des stéréotypes**

Il est important d'exiger l'élimination des représentations sexuées stigmatisantes au fur et à mesure de l'édition ou de la réédition des manuels scolaires et de sensibiliser les éditeurs de livres pour enfants à cet objectif ;

Les équipes pédagogiques décidant du choix des manuels scolaires devraient être particulièrement vigilantes et les différentes collectivités territoriales concernées devraient conditionner les subventions pour le financement de ces ouvrages à l'éradication de tels stéréotypes ;

**c) Soutenir les actions de communication et de publicité du métier d'expert-comptable libéral au féminin**

Nous préconisons qu'il est nécessaire d'encourager et soutenir les actions de communication du métier d'expert-comptable libéral peu féminisé pour promouvoir la mixité.

Des campagnes d'information organisées et des initiatives de sensibilisation des différents acteurs concernés doivent être engagées avec succès permettant de développer l'accès des femmes à ce métier où elles témoignent d'une insertion professionnelle réussie. Une série d'émissions de télévision met par ailleurs en avant des femmes associées ou chefs de cabinet ayant réussi d'une part leur carrière, d'autre part la conciliation de leur vie professionnelle et vie familiale. De mêmes des courts métrages (documentaires, et films didactiques), des spots télévisés et radiophoniques, articles de presse et panneaux d'affichage, un portail internet interactif et une ligne d'information gratuite sur l'installation au féminin ou sur les femmes associées pourront être développés.

*Malgré l'importance des mesures présentées ci-dessus, la nécessité de mettre en place des actions concernant les études et le stage d'expertise comptable semble être méconnue par les experts-comptables et stagiaires ayant participé à l'enquête <sup>135</sup>(uniquement 29% des femmes et 24% des hommes). Toutefois, 86% des femmes participantes contre seulement 56% des hommes affirment que les actions à mettre en place pour surmonter les obstacles rencontrés doivent concerner la vie professionnelle.*

---

<sup>135</sup> Voir question 21 de l'annexe 7

## **Chapitre 2 Mesures portant sur la vie professionnelle**

Si l'augmentation du nombre de femmes dans la profession comptable passe par une volonté des femmes de se donner les moyens de réussir leur carrière professionnelle, il dépend également de la volonté des cabinets d'intégrer les femmes au sein de leurs équipes dirigeantes.

Dans ce chapitre nous essaierons de donner aux consœurs des clés de réussite pour leur carrière professionnelle sans renoncer à leur féminité, et ce, par le développement de compétences relationnelles (section1) et par une meilleure organisation et gestion du cabinet (Section 2).

### **Section 1 Développement de compétences relationnelles**

Comme nous l'avons déjà montré dans la revue de littérature les obstacles informels relèvent soit des réseaux informels de socialisation masculins (Crompton, 1987) ou du manque des mentors pour les femmes (Scandura & Viator, 1994). Selon (Crompton, 1987 ; Roberts & Coutts, 1992), 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.

C'est pour cette raison qu'il est nécessaire de développer des compétences relationnelles pour surmonter ces obstacles informels en intégrant des réseaux (Sous section1) et en suivant une démarche de mentorat (Sous section 2).

*Il est à souligner que l'analyse de l'enquête<sup>136</sup>, menée auprès des experts-comptables et stagiaires, montrent que les répondants accordent une importance particulière sur la nécessité développer des compétences relationnelles pour surmonter les obstacles rencontrés par les femmes. (Soit 97% des femmes et 87% des hommes).*

#### **Sous section 1 L'intégration à des réseaux**

Selon Borgi (2007) les nouveaux diplômés ne peuvent réussir dans le libéral qu'après avoir réussi à développer un réseau efficace. En effet, les réseaux relationnels professionnels constituent le

capital humain externe de l'expert-comptable, lui permettant d'avoir les informations pertinentes en temps opportun et de conclure des affaires de qualité dans un marché caractérisé par une offre de service de plus en plus abondante.

*En effet, selon l'analyse des réponses de notre questionnaire<sup>137</sup>, les hommes ayant participé à notre enquête sont plus nombreux que les femmes à utiliser l'intégration des réseaux comme moyen pour développer des compétences relationnelles (soit 60% des hommes contre 49% des femmes).*

### **1. Importance et nécessité des réseaux**

Avant de traiter de l'importance des réseaux relationnels, il convient de les définir.

#### **a) Définition de réseau**

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)<sup>138</sup>

« Les réseaux sont à la fois la route et le véhicule de la montée en puissance des femmes »  
Avivah Wittenberg-Cox<sup>139</sup> (Women's forum)

Les professionnels d'exception sont ceux qui ont soigneusement choisi les membres de leur réseau relationnel. En fait, « chaque membre du réseau représente une source de connaissance ou d'expertise immédiatement accessible » (Goleman, 1999, p 248).

Le réseau est donc une dimension, une logique et non pas un objet. Il fonctionne en échangeant sans cesse compétences et informations dans un aller et retour efficace.

---

<sup>136</sup> Voir question 26 de l'annexe 7

<sup>137</sup> Voir question 27 en annexe 7

<sup>138</sup> Bourdieu, P., Le capital social, Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 31, janvier, 1980, pp. 2-3

<sup>139</sup> Avivah Wittenberg-Cox, fondatrice du réseau EuropeanPWN et de l'agence 21st, coauteur avec Alison Maitland du livre « Womenomics »

Dujardin (P.)<sup>140</sup> avance quatre critères pour préciser la définition du réseau relationnel :

1. L'artificialité : il y a réseau si les relations sont voulues, construites et non simplement subies.
2. Le degré de formalisation de la relation (entraide, mobilisation, arbitrage, etc.).
3. Le degré de dépendance ou d'autonomie des unités articulées : De quelle liberté d'action jouissent les individus qui y sont pris ?
4. La procédure de création du réseau : est-il parti de rien ou de quelque chose et de quoi ?

#### b) Raison du réseautage

Le rapport de l'OCDE consacré à l'entrepreneuriat féminin souligne qu'appartenir à un réseau renforce la confiance en soi.<sup>141</sup>

L'étude intitulée « Comment *resautent* les femmes? » basée sur une enquête réalisée auprès de 310 personnes cadres supérieures menant une carrière internationale et effectuée par EuropeanPWN en 2008<sup>142</sup>, montre qu'une femme cadre d'envergure internationale crée principalement son propre réseau pour deux raisons :

- *raisons sociales/personnelles* (pour rencontrer de nouvelles personnes (78%), pour son développement personnel (64%)),
- *raisons professionnelles* (pour développer ses activités (74%), rencontrer des nouveaux clients ou des clients potentiels (66%)).

Selon EuropeanPWN, cette fracture entre social/professionnel est la même dans tous les pays. Elle disparaît cependant pour les femmes interrogées non salariées (professions libérales, chefs d'entreprises, indépendantes), dont les priorités s'équilibrent parfaitement entre raisons sociales/personnelles et raisons professionnelles. Le graphique n° 9 ci-contre illustre la situation.

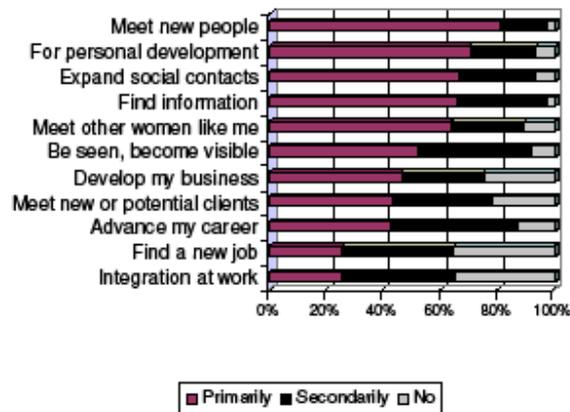
---

<sup>140</sup> Dujardin (P.), « Du groupe au réseau », CNRS, page 25.

<sup>141</sup> OCDE, L'entrepreneuriat féminin : questions et actions à mener.. Istanbul, juin 2004.

Graphique n° 9 Les raisons du réseautage<sup>143</sup>

**Why do you practice networking ?**



## 2. La variété des réseaux

Pour réussir, la femme expert-comptable doit gérer un ensemble de relations interpersonnelles aussi bien internes au cabinet qu'externes : c'est le réseau relationnel de l'expert-comptable.

### a) Réseau interne

Le réseautage interne est important car il facilite l'intégration dans le cabinet et permet de favoriser son évolution.

*Au sein de l'équipe de travail* : les missions dans un cabinet se déroulent généralement par équipe à effectif et composition variable d'une mission à une autre. Elles se déroulent dans la plus part des cas dans les locaux du client. « Compte tenu des horaires parfois importants et des missions en déplacements qui imposent une cohabitation prolongée, la nature des relations au sein de l'équipe présente une forte importance » (Herrbach, 2000, p 107).

A titre d'exemple, les seniors ne peuvent pas être trop exigeants, et en même temps ne doivent pas être laxistes avec les membres de l'équipe : leur tâche de supervision doit être effectuée avec intelligence. Pour arriver à clôturer la mission en respectant le budget temps, les seniors doivent accorder la confiance aux travaux effectués par les autres. (Bouaziz, 2008, p77)

---

<sup>142</sup> EuropeanPWN, (2008), Comment réseautent les femmes ?, 11 décembre 2008

<sup>143</sup> Source : d'après, EuropeanPWN, (2008), *Comment réseautent les femmes ?*

Pour faciliter cette mise en relation, Hervé Bommelaer a conseillé de rencontrer des gens et de solliciter des déjeuners avec eux, de communiquer, de noter ce que ses interlocuteurs disent, de ne pas hésiter à participer aux actions organisées par le cabinet (séminaires, conférences...).

**b) Réseau en externe**

• **Resauter sur Internet**

En moins d'une génération, la « toile » (« net ») est devenue un environnement commercial et culturel et l'email le mode de communication à distance principal, devançant le courrier papier et le téléphone ; par ailleurs les newsgroups, les forums, les tribunes ouvertes à tous ou l'information restent accessibles en continu et permettent un nouveau mode d'échange. La distance n'a plus d'importance, le coût se réduit sans cesse d'avantage, le délai n'existe plus et la communication peut être quasi instantanée si votre destinataire est en ligne.

La technologie et les services permettent de tester de nouvelles formes d'échanges : puisqu'internet est le nouveau territoire où interagir avec ses contemporains, un nouvel instinct grégaire s'y développe, le groupe virtuel n'ait. Sous l'impulsion de quelques visionnaires, l'utilisation de la technologie fait un bon en avant, en anglais « disruptive innovation » : c'est la naissance du Web 2.0 avec toutes ses plateformes collaboratives, les communautés, l'intelligence collective. Les réseaux sociaux en ligne naissent entre 2002 et 2004 et connaissent un succès phénoménal, une croissance à 3 chiffres. Ce sont des plateformes où chacun peut se présenter à tous, sous son propre nom et recréer son carnet d'adresse pour partager les informations plus personnelles, privilégiées, avec son propre cercle. Les femmes y sont présentes et visibles. Comme ces réseaux partent de zéro, pas de tradition à respecter, pas d'histoire à porter : les femmes y entrent en même temps que les hommes, par la grande porte et en force. Elles sont à l'aise.

• **Resauter en association**

Il existe de nombreux réseaux d'affaires mixtes, comme les associations professionnelles, que les femmes rallient, mais ces réseaux sont d'avantage investis par les hommes et rencontrent peut-être de manière moindre certaines préoccupations des femmes.

L'un des principaux avantages d'adhérer à une association professionnelle est de pouvoir rencontrer des gens de votre profession et de tisser des liens avec des professionnels qui partagent

vos préoccupations et qui peuvent vous aider à trouver des solutions pour améliorer le fonctionnement de votre organisation.

c) **Réseau de femmes**

A côté de ces réseaux mixtes, se développent aujourd'hui des réseaux de femmes qui se défendent d'être des ghettos de femmes ou des réseaux féministes, mais qui ont pour vocation d'accompagner les entrepreneures dans leurs affaires, qui véhiculent une image positive de la femme indépendante et qui mettent en valeur des modèles féminins.

Ce que les femmes recherchent en rejoignant un réseau de femme, c'est le fait de donner une plus-value à leur entreprise, avoir une reconnaissance sociale et professionnelle, mais également le besoin et l'envie de partager et d'échanger leurs expériences, de se soutenir mutuellement, élargir leur clientèle. Ce type de réseautage permet également de mieux valoriser les créations d'entreprises par des femmes et dans certains cas, a eu pour conséquence de crédibiliser les femmes dans les instances mixtes au sein desquels les réseaux féminins ont été créés.

D'après les enquêtes menées auprès des femmes membres de réseaux, les motivations d'ordre relationnel sont davantage recherchées que les motivations pragmatiques.<sup>144</sup>

Parmi les réseaux de femmes Tunisiens, nous pouvons citer :

- ***L'association Tunisienne des femmes experts- comptables (AFTEC)*** a été créée en Tunisie en janvier 2012, à l'initiative de quelques femmes experts-comptables. Cette association est présidée par Madame Nejiba Ben Slimane Chouk et a pour objectifs :
  - Le soutien et le développement de l'activité professionnelle de la femme expert-comptable.
  - L'encouragement à la contribution de la femme expert-comptable à l'activité économique à l'échelle nationale et internationale.
  - La contribution au développement de la profession d'expertise comptable et la diffusion de la culture comptable en Tunisie.

---

<sup>144</sup> Les cahiers de l'ASE 4, « L'entrepreneuriat féminin en Wallonie », [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)

- L'établissement et le développement des relations avec les associations nationales féminines pour le soutien des droits de la femme Tunisienne.
- L'établissement et le développement des relations avec les associations féminines internationales exerçant dans le domaine de l'expertise comptable, de la gestion et des affaires sociales.

J'ai contacté cette association pour y adhérer en tant que mémorialiste, Madame Hayet Abidi (la secrétaire générale) m'a dit qu'elle n'acceptait que les femmes experts-comptables et qu'elle m'attendra pour dynamiser cette association.<sup>145</sup>

Cette association utilise notamment, le réseau social « Face book » pour publier articles et études sur les thématiques liées à la féminisation et la profession. En effet, le **groupe virtuel de discussion Associations Tunisienne des femmes experts-comptables**, créé en avril 2011, permet des échanges instantanés entre tous les membres du groupe sensibles au thème des femmes dans la profession comptable. Ce groupe compte 67 membres au 1<sup>er</sup> Octobre 2012.

- ***L'alliance des femmes Experts-comptables*** est un organe de réflexion et de recherche créé par l'UNFT dans le but d'asseoir son action sur des bases scientifiques et objectives, lesquels regroupent des femmes experts-comptables actives, désireuses de collaborer avec l'Union et d'entreprendre en dehors de leur cadre professionnel, un travail bénévole en faveur des femmes.

L'Alliance des femmes experts-comptables a pour objectifs:

- La contribution à l'amélioration des compétences des chefs d'entreprises.
- La contribution à la sensibilisation des chefs d'entreprises au respect de l'éthique.
- La contribution à la promotion du statut de la femme par l'information et la formation (en matière juridique, fiscale, boursière etc....).
- La contribution à la promotion du rôle et du statut de l'expert-comptable.
- Le développement des échanges scientifiques et culturels avec les femmes experts-comptables et les femmes chefs d'entreprises à travers le monde.

Cette alliance utilise notamment, le réseau social « Face book » pour publier articles et études sur les thématiques liées à la profession. Mais malheureusement ce groupe n'est pas assez actif et il compte 31 membres au 1<sup>er</sup> Octobre 2012.

Madame Lamia Chérif expert-comptable évoque dans ce groupe « *nous étions absentes pendant des années car nous étions **une minorité dispersée**. Donc on ne peut pas être comparée aux femmes avocates, médecins, pharmaciennes qui étaient et sont encore présentes dans leurs professions... Cette association va intégrer la femme expert-comptable dans la profession car l'union fait la force et **la voix d'une seule femme ne représente pas la voix d'un groupe des femmes.** »*

**En France**, l'association des femmes diplômées experts-comptables administrateurs de sociétés, créée par le Conseil supérieur de l'Ordre des experts-comptables et présidée par Agnès Bricard, a pour objectifs de :

- de permettre aux femmes de la profession de contribuer à la gouvernance et à la compétitivité des entreprises ;
- de renforcer la présence des experts-comptables dans les entreprises de taille intermédiaire et les grandes sociétés ;
- d'informer les membres de l'association sur la mission d'administrateur.

### **3. Comment optimiser son capital réseau ?**

Pour optimiser son capital réseau les femmes experts-comptables doivent maîtriser un ensemble de compétences comportementales. L'étude effectuée par EuropeanPWN en 2008<sup>146</sup>, présente les bonnes pratiques à suivre et les mauvaises pratiques à éviter pour développer et optimiser son capital réseau.

#### **a) Ce que vous devez faire pour être une bonne réseauteuse...**

Les bonnes pratiques sont classées en 14 catégories, par volume d'occurrence. Certes, il existe d'autres moyens d'organiser les catégories, mais nous vous proposons la classification suivante :

---

<sup>145</sup> Communication a été faite avec madame Hayet Abidi sur le réseau sociale « facebook » le 01 octobre 2012.

<sup>146</sup> EuropeanPWN, (2008), Comment réseautent les femmes ?, 11 décembre 2008

- **Etre ouverte, coopérative**, positive et diplomate, toujours répondre aux demandes, avoir une attitude gagnant-gagnant, aider lorsqu'on le peut même brièvement, répondre rapidement.
- **Donner**, donner des informations (conseil utile, avis, idées, bonnes pratiques, infos professionnelles, adresses), donner plutôt que de souhaiter seulement recevoir, déployer autant d'efforts que l'on espère que les autres en déploieront pour soi, donner avant de prendre, créer de la valeur pour les autres, équilibrer le fait de donner et de prendre, penser à l'autre avant de penser à soi-même, désirer ardemment partager ; ce que vous investissez dans le réseau vous est retourné, contacter les membres en cas de situation potentielle de gagnant-gagnant ; apprécier l'échange, partager votre connaissance et votre expérience.
- **Etre proactive**, contribuer, prendre des responsabilités, être active, penser à la valeur que vous pouvez apporter au réseau, participer, assister à des événements, être visible, participer régulièrement, être impliquée, proposer des thèmes et des discussions intéressantes, échanger en ligne, utiliser le forum (lire et répondre), investir du temps et de l'argent dans le réseautage, inspirer, rechercher de nouveaux contacts.
- **Rencontrer des gens**, s'informer sur les centres d'intérêt des autres personnes, faire preuve de qualités relationnelles et s'intéresser aux autres, être respectueuse, amicale, polie, sympathique, courtoise, patiente et tolérante, contacter et se présenter à de nouvelles personnes, faire attention et faire en sorte de se souvenir de leurs noms, rencontrer/contacter des personnes pas seulement dans le but de leur demander un service, parler avec des personnes de tous âges, encourager les bonnes idées, favoriser le soutien, essayer de connaître le comportement des autres sur le réseau.
- **Ecouter**, faire attention, essayer de se souvenir d'un commentaire pour pouvoir en discuter ultérieurement, être curieux, poser des questions, être disponible et ouverte aux nouvelles découvertes.
- **Se donner du temps (années)**, régulièrement, être cohérente et volontaire, ne pas attendre de rechercher un emploi pour le faire, persévérer, penser sur le long terme.

- **Recommander des personnes**, faire ou faciliter les présentations, ne lancer sur le réseau que des personnes que l'on connaît bien, accueillir les nouveaux venus, partager les contacts, classer les contacts pour future référence, faciliter l'interaction, mettre des personnes en contact.
- **Etre soi-même**, être personnelle, raconter son histoire (vous ne savez jamais quel type de personnes elle peut intéresser), être honnête, ne pas être timide (personne ne peut vous aider si vous ne demandez pas), rester fidèle à soi-même, se sentir bien dans son corps, être sincère, ne pas hésiter à contacter des gens lorsqu'on en a besoin, penser à la manière dont vous aimeriez être approchée.
- **Assurer le suivi** après le premier contact, après une discussion, lorsqu'on vous donne un contact ou un conseil, remercier les gens, assurer le suivi même si vous n'avez 'besoin de rien', garder informées les personnes qui vous ont apporté leur aide.
- **Etre pragmatique** : savoir comment démarrer une conversation, avoir un argumentaire de 30 minutes, prendre l'initiative pour connaître quelqu'un, être claire et concise, être précise lorsqu'on vous demande une information, avoir des cartes de visite sur soi (leur conception doit être professionnelle), être prête, mettre à jour son profil, prendre immédiatement rendez-vous pour revoir un nouveau contact.
- **Garder le contact**, tenir régulièrement ses contacts informés de ce que l'on fait, demander des nouvelles, se souvenir des anniversaires, garder le contact activement ne serait-ce que par l'envoi d'un e-mail ou par un appel téléphonique, le réseautage fonctionne mieux avec des personnes que vous connaissez, conserver le lien.
- **Etre déterminée et concentrée** sur ses objectifs, choisir le réseau qui répond parfaitement à ses besoins, trouver des intérêts communs, collaborer intensément avec les 20 % qui ont un impact direct sur votre travail, réfléchir avant d'avoir des relations professionnelles avec ses connaissances du réseau, garder toujours ses objectifs en tête, être ambitieuse ; être sélective dans les événements d'entreprise auxquels l'on assiste, conserver le niveau de contacts approprié et créer de la valeur pour soi-même.

- **Tenir ses promesses**, être fiable.
- **Etre discrète**, garder pour soi les informations personnelles, respecter la vie privée des gens et préserver la confidentialité et les intérêts de ses contacts.

b) **Ce que vous ne devez pas faire- ce que vous devez éviter lorsque vous réseautez ?**

EuropeanPWN (2008) cite les mauvaises pratiques de réseautage et qui sont à éviter :

- **Faire perdre du temps aux gens**, envoyer des messages indésirables, ennuyer les gens, insister lourdement, saturer le réseau d'e-mails, envoyer des e-mails en masse, transmettre des informations inutiles, rapporter trop d'informations déjà publiques, bavarder en ligne sur les réseaux professionnels, être superficielle, menus propos, clichés, conversations inutiles, donner trop de priorités à l'aspect social du réseau, polluer le réseau d'informations inutiles, faire durer inutilement les conversations, parler trop longtemps, réseauter trop loin de votre recherche, assister à des événements de réseau qui ne vous concernent pas, être lèche-botte, étroite d'esprit et prétentieuse, lancer des débats stériles, ne pas regarder le gens en leur parlant, amplifier les rumeurs, être stéréotypée, faire des commérages, être cynique, être moralisatrice.
- **Penser seulement à ses propres avantages**, parler trop de soi/de sa propre activité, pour sa seule ambition personnelle ; ne participer que lorsqu'on a besoin de quelque chose, seulement pour accéder à un poste, être dépendante, soumise, donner une image de soi négative, avoir une attitude pessimiste, manquer de confiance en soi, ne pas répondre aux questions et ne pas être à l'écoute des autres ; ne pas donner, user et abuser, demander toujours sans jamais donner, demander seulement, ne pas répondre/ignorer les questions ou les demandes, ne prendre en considération que les personnes dont vous pouvez tirer profit, être égoïste.
- **Avoir des mauvaises manières**, être grossière, arrogante, négative, ne pas remercier, être intransigeante, couper la parole dans un groupe, avoir des préjugés, discuter religion et politique, ne pas respecter l'opinion des gens, penser que son statut professionnel se prolonge dans le réseau, manquer de goût pour s'habiller, être trop familière, poster des informations personnelles embarrassantes sur Face book/MySpace (les agences de recrutement consultent ces sites !), donner un conseil non sollicité, arriver en retard ou poser un lapin.

- **Utiliser des méthodes agressives**, pousser ses services, se contenter de vendre, essayer de vendre ses propres produits et services surtout au premier contact, faire de la publicité pour son entreprise personnelle, être agressive au niveau commercial, pousser le business, faire des allusions à l'utilité d'une personne pour soi-même, abuser de ses contacts pour promouvoir son activité, harceler d'autres membres.
- **Avoir une attitude passive**, être une observatrice passive, attendre que les gens vous contactent, être timide, avoir peur de partager des informations, parler pour ne rien dire, être crédule, se contenter de faire un commentaire pour prouver sa présence, rester silencieuse lorsque les autres s'arrêtent de parler, rester avec la même personne, ne jamais participer aux événements, laisser quelqu'un dominer la conversation.
- **S'attendre à recevoir immédiatement**, rechercher un retour sur investissement à court terme, essayer trop, attendre trop, avoir de trop grandes attentes trop rapidement ; lire trop rapidement, éviter de passer du temps (être trop sûre de soi), passer son temps à basculer d'un site à un autre, être trop pressée, ne pas prendre le temps, être stressée, envoyer un CV au premier contact, faire du démarchage, être impatiente et ne pas écouter, s'attendre à un retour direct de ce que vous donnez.
- **Devenir une collectionneuse de contacts** qui ne connaît même pas ses contacts ; ajouter tous les noms que vous croisez comme contacts dans LinkedIn, essayer de rencontrer autant de personnes que possible sans aucune discussion réelle, ajouter des contacts pour la simple raison d'en avoir plus, échanger des cartes visites sans motif clairement défini, distribuer beaucoup de cartes sans prendre la peine de savoir qui sont les destinataires, collectionner les cartes de visite, donner sa carte sans demander celle de l'autre personne.
- **Limiter son réseau** à un profil spécifique de contacts, pratiquer la discrimination, éviter le contact, cacher des contacts, être paranoïaque, imaginer des attaques personnelles, être plus intéressée par le pouvoir que par la personne elle-même, ne pas tolérer différentes personnalités/cercles.
- **Demander des services déraisonnables** aux gens, demander une référence professionnelle à des personnes que l'on vient de rencontrer, demander un emploi sans avoir même discuté

auparavant, être offensé lorsque les gens ne s'intéressent pas à soi, demander des références si l'on ne peut expliquer quelles sont ses intentions vis-à-vis du contact.

- **Faire des promesses imprudentes**, ne pas tenir ses promesses, promettre de l'aide et ne pas la donner, dire que l'on reste en contact alors que l'on n'en a pas l'intention, ne pas tenir ses promesses, s'engager si l'on ne peut pas suivre.
- **Partager trop librement les informations des contacts personnels**, communiquer des destinataires, ne pas filtrer les demandes avant l'ouverture de sa liste de contacts, divulguer des informations confidentielles, transformer un contact en contact unique, donner des informations sur ses contacts sans leur demander préalablement, ne pas respecter la confidentialité.
- **Donner une image erronée de soi**, ne pas donner son CV, fournir des informations fausses, ne pas être sincère, mentir, ne pas mettre à jour ses données personnelles.
- **Négliger le suivi**, attendre trop longtemps pour rencontrer à nouveau la personne, oublier d'informer la personne qui vous recommande à une autre, ne pas garder informées les personnes qui vous donnent des conseils, ignorer les gens pendant de longues périodes.

Cette proposition pour une intégration dans les réseaux professionnels est complémentaire à la proposition suivante d'accompagnement des femmes experts-comptables.

### **Sous section 2 Démarche de mentorat**

Pour être efficace, la démarche de mentorat doit être commencé au plus tôt (comme nous l'avons déjà vu précédemment pour les étudiants et stagiaires) 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 ». De même l'usage de la démarche de mentorat doit se généraliser chez les consœurs. Les professionnelles doivent prendre conscience de l'intérêt de ces méthodes et notamment des opportunités d'échanges constructifs qui en découlent. C'est ce que nous essaierons de démontrer au niveau du premier paragraphe.

## ***1. Le rôle et les caractéristiques du mentorat***

### **a) Définition du mentorat**

Le mentorat désigne une relation interpersonnelle de soutien, d'échanges et d'apprentissage, dans laquelle une personne d'expérience, le mentor, investit sa sagesse acquise et son expertise afin de favoriser le développement d'une autre personne, le mentoré, qui a des compétences à acquérir et des objectifs professionnels à atteindre. Cette aide par le mentor est généralement fournie bénévolement et apportée dans le cadre d'une relation professionnelle, qui répond aux besoins particuliers du mentoré en fonction d'objectifs liés à son développement personnel ou professionnel.

La pratique du mentorat qui permet de renforcer les chances de réussite en matière de création a fait ses preuves, en Europe, aux Etats-Unis et au Canada. Pour ne citer que ce dernier pays, le mentorat double les chances de survie de l'entreprise. 75% des entreprises mentorées franchissent le cap des cinq ans contre 35% non accompagnées.

Selon l'expérience canadienne, le mentorat pour entrepreneurs fonde son existence sur le développement du « savoir-être entrepreneur », c'est un accompagnement personnel, volontaire et bénévole, il a un caractère confidentiel. Il est effectué par un mentor sélectionné et recruté par un processus et reconnu par ses pairs. Il a pour mission de répondre aux besoins particuliers d'un entrepreneur, le mentoré, en fonction d'objectifs liés à son développement personnel et professionnel.

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.<sup>147</sup>

---

<sup>147</sup> Lupu (I), « La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France », Thèse de doctorat en Sciences de gestion/Organisation générale, Conservatoire National des Arts et Métiers, avril 2011.

## b) Rôle du mentorat

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 ».

Le mentorat apporte un soutien confraternel et psychologique, aux femmes diplômées inscrites qui souhaiteraient s'installer, à un moment de leur vie où elles doivent en plus de leur carrière, organiser leur vie de famille. , même si les femmes ont un besoin accru d'accompagnement à cause de leur vie personnelle qui est souvent modifiée vers les 30 ans, cet accompagnement doit être ouvert aux hommes. Ainsi, il permet aux hommes volontaires de bénéficier de l'accompagnement, tout en ciblant une problématique plus spécifiquement féminine.

*En effet, selon l'analyse des réponses de notre questionnaire<sup>148</sup>, les femmes experts-comptables stagiaires sont plus nombreuses que les hommes à utiliser le mentoring comme moyen pour développer leurs compétences relationnelles (soit 66% des femmes contre 51% des hommes).*

## 2. Comment développer un mentorat ?

Comme pour toute autre relation, les liens qui se tissent au sein d'un duo de mentorat requièrent du temps et des efforts. La Fondation Canadienne des Jeunes Entrepreneurs (FCJE), une organisation qui fournit des mentors à ses jeunes propriétaires d'entreprises, indique que les attributs qui suivent sont essentiels au succès d'une relation de mentorat réussie :<sup>149</sup>

### • Confiance

Acquise avec le temps, la confiance permet de communiquer des renseignements sensibles, y compris ses doutes personnels, sa situation financière et ses erreurs. On gagne la confiance de son protégé en demeurant neutre, tout en lui offrant des conseils pratiques. Le mentor, pour sa part, accorde sa confiance lorsqu'il constate que ses conseils suscitent la réflexion de son protégé et qu'ils sont suivis.

---

<sup>148</sup> Voir question 27 en annexe 7

<sup>149</sup> L'édition nouvelle, « Comment développer une relation de mentorat réussie ? », [www.leditionnouvelles.com](http://www.leditionnouvelles.com), visité le 09 octobre 2012.

- **Respect mutuel**

Au moment de choisir un mentor, la plupart des gens optent pour quelqu'un qu'ils respectent en raison de son succès ou d'un certain aspect de sa personnalité. Ce respect doit être continu et fonctionner dans les deux sens. Le mentor doit lui aussi considérer les idées de son protégé, ses expériences et ses préoccupations. Chacun doit respecter la disponibilité et les engagements de l'autre.

- **Structure**

Des limites claires devraient être établies au sein de la relation, telles que les domaines où les conseils sont appropriés. Les deux parties devraient entretenir des communications précises et opportunes et prévoir des moments à leur agenda pour les rencontres ou les discussions. De plus, toutes les réunions devraient être régies par certaines directives pour être productives et répondre à toutes les attentes.

- **Écoute active**

La capacité d'écoute est au cœur de tout environnement de mentorat positif. De bonnes pratiques de mentorat vous permettent d'accorder toute votre attention à l'autre, lors de vos conversations. Les deux personnes devraient avoir le temps de poser des questions et d'offrir des réponses réfléchies.

Ces attributs favorisent le développement d'une relation de mentorat à long terme, mutuellement bénéfique – au sein de laquelle les deux parties travaillent ensemble pour connaître le succès.

### ***3. Exemple de projet de mentorat***

#### **a) Mentorat mise en place par les cabinets**

Certains cabinets à effectif important tels que les Big 4 en France comme Deloitte, PriceWaterhouseCoopers (PWC) et Ernst & Young (EY) ont pris des initiatives pour aider les femmes à une démarche de mentorat et ont mis en place des politiques de promotion de carrière réservées aux femmes (voir Tableau n°25 ci-contre). Il est important de noter que le cabinet

KPMG, qui fait partie des Big 4 a sûrement aussi mis en place ce type de mesure mais qu'on en a pas trouvé de trace lors de nos recherches.

**Tableau n° 25 Les mesures pour la démarche de mentorat adoptées par trois cabinets à effectif important en France<sup>150</sup>**

<b>PWC France</b>	- Lancement du programme de coaching, Women Survival Course dont l'objectif est de soutenir les femmes dans leur parcours professionnel et les aider à évoluer au sein d'une culture à dominante masculine ;
<b>Deloitte France</b>	- Lancement d'actions spécifiques pour favoriser l'accès des femmes aux postes à responsabilités comme les formations de femmes au leadership ou le coaching de femmes à potentiel  - Mise en place du système de Counseling qui permet aux hommes et femmes de bénéficier d'une écoute et d'un accompagnement individualisé.
<b>Ernst &amp; Young France</b>	- Lancement du programme Career Watch qui accompagne les salariées dans la gestion de leur carrière  - 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.

Concernant les Big 4 en Tunisie, les sites internet correspondant ne communiquent aucune information concernant leurs initiatives et leurs politiques relatives à la démarche de mentorat.

#### **b) Mentorat à développer au niveau de l'OECD**

En France, pour le jeune diplômé, il existe un soutien confraternel de la Commission « Accueil Confrères » de l'Ordre, présidée actuellement à Paris par Nora Louchène, et d'un autre associatif, fourni par le CJEC.

---

<sup>150</sup> Ce tableau a été rédigé à partir des données fournis par le tableau de Ioana Ioan dans sa thèse concernant les mesures pour l'égalité entre les sexes et les mesures pour la conciliation entre la vie familiale et la vie professionnelle dans trois cabinets faisant partie des Big 4.(données collectées d'après les sites internet de ces cabinets en 2009).

Nous proposons l'adoption de ce modèle Français par : la Création d'une commission « Accueil confrères » au niveau de l'OECT.<sup>151</sup>

La commission « Accueil Confrères » a pour mission d'offrir aux nouveaux inscrits à l'Ordre une attention particulière en veillant à leur faciliter l'intégration à la vie professionnelle des libéraux.

Les consœurs et confrères chargés de l'animation de cette commission auront pour mission de :

- *renforcer la symbolique de l'entrée dans la profession* : Il est essentiel de témoigner aux nouveaux inscrits la considération et la reconnaissance attendues au moment de leur entrée dans la « grande famille » des experts-comptables.
- *Etre à l'écoute...* Ils ont également à cœur d'être à l'écoute des attentes des nouveaux inscrits afin de leur apporter les informations souhaitées tout en leur permettant de percevoir de manière plus concrète les services offerts par l'OECT.
- *D'organiser des réunions d'accueil* afin de leur présenter les lieux ainsi que, de manière succincte, les différents élus et leur rôle respectif, les actions de l'Ordre, les outils à la disposition des confrères ainsi que les permanents, les services et le fonctionnement des différentes commissions de travail.
- *D'échanger des expériences et témoignages...* Mettre en œuvre en faveur des confrères des présentations de témoignages de confrères récemment installés, ou des sujets d'actualité et d'ordre pratique.
- *De renforcer les liens confraternels...* L'un des objectifs poursuivi est de permettre d'établir un lien confraternel entre les jeunes inscrits et les membres élus de l'OECT en valorisant le rôle des instances professionnelles et en leur proposant, notamment de participer aux travaux des commissions.

Cette commission permettra à la profession de proposer à chaque diplômé(e) souhaitant s'installer, un accompagnement par un coach expert-comptable. Cette solution permettrait aux femmes de bénéficier, entre autres, d'un soutien d'autant plus nécessaire qu'il coïncide à un

---

<sup>151</sup> OEC Paris Ile-de-France, « accueil confrère », <http://www.oec-paris.fr/fr-FR/591,7/accueil-confreres.html>, visité le 19 octobre

moment de leur vie où elles doivent, en plus de leur projet, organiser leur vie de famille. Il s'agit de s'adresser aux experts-comptables inscrits, de leur proposer de devenir mentor d'un jeune diplômé.

Pour obtenir des candidats à cet accompagnement, il est envisageable de contacter la Commission «Accueil confrères» qui est composée d'experts-comptables hommes et femmes qui ont à cœur de témoigner aux nouveaux inscrits la considération et la reconnaissance attendues au moment de leur entrée dans la « grande famille » des experts-comptables et leur expliquer les différents modes d'installation, les aider à développer leur cabinet, communiquer, vendre des missions et recruter le premier collaborateur.<sup>152</sup>

Par cette action, les jeunes diplômées ne seront plus seules pour gérer leur installation, elles auront la possibilité de faire appel, via le Conseil de l'OECT à un mentor qui va les accompagner tout le long de leur installation.

Une personne interrogée a souligné la nécessité de création d'une association de mentoring des femmes expert-comptables en Tunisie pour les accompagner tout le long de leur installation et la gestion de leurs carrières.

## Section 2 Organisation et gestion du cabinet

Selon notre enquête<sup>153</sup>, les femmes accordent plus que les hommes une importance à l'organisation et la gestion du cabinet pour surmonter les obstacles rencontrés (soit 77% des femmes contre 54% des hommes).

	Importante	Moyenne	Faible	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	19 54%	12 34%	4 11%	0 0%	35 100%
<b>Femmes</b>	27 77%	3 9%	4 11%	1 3%	35 100%

Une bonne organisation et gestion des cabinets reposent sur un modèle relativement rigide et ferme. La charge de travail qui rythme le quotidien des professionnels impose une cadence souvent épuisante, à laquelle viennent s'ajouter les tâches domestiques et la maternité. Ce ressenti

---

2012.

<sup>152</sup> Idée déjà développée par Florence BOUCHERIT dans son mémoire déjà cité.

<sup>153</sup> Voir question 28 en annexe 7

n'est pas aussi présent chez les hommes. Pour leur permettre d'harmoniser leur vie et donner le meilleur d'elles-mêmes sur le plan professionnel, il incombe d'adopter certaines stratégies (Sous section 1).

Par ailleurs, la gestion d'un cabinet d'expertise comptable par une femme est souvent difficile, elles manquent de clientèle au début de leur activité, manquent de contacts professionnels et ont une crainte à l'égard du risque du fait de lancer leur propre activité. A fin de réussir la gestion d'un cabinet, nous proposerons quelques bonnes pratiques liés à l'installation (Sous section 2).

Selon notre enquête<sup>154</sup>, la majorité des personnes interrogées confirment ces deux pratiques pour une meilleure organisation et gestion du cabinet, leur réponse est résumée dans le tableau suivant :

	<b>Une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle</b>	<b>Adopter les bonnes pratiques liées à l'installation des femmes (Association, Sous traitance, Contrat de collaborateur libéral..)</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	23 52%	21 60%	44 112%
<b>Femmes</b>	24 69%	23 66%	47 134%

### **Sous section 1 Initiatives à prendre pour concilier vie familiale et vie professionnelle**

La stratégie générale des 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.

Ioana Ioan (2011)<sup>155</sup> a identifié des stratégies qui visent la gestion de la maternité et la réduction de son impact sur la vie professionnelle (1) et des stratégies de gestion professionnelle (2). 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.

---

<sup>154</sup> Voir question 29 en annexe 7

<sup>155</sup> Lupu (I), « La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France », Thèse de doctorat en Sciences de gestion/Organisation générale, Conservatoire National des Arts et Métiers, avril 2011.

### *1. Stratégie de gestion familiale*<sup>156</sup>

La maternité a généralement un impact défavorable sur la carrière des femmes (Windsor & Auyeung, 2006; Dambrin & Lambert, 2008). 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 (a); la programmation des naissances et des congés de maternité dans les périodes creuses de l'année ainsi que leur utilisation dans des buts professionnels (b); et l'appel au soutien du conjoint (c).

#### a) Organisation fiable et délégation des tâches familiales

Selon Ioana Ioan, 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.

« 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). Cela leur donne la liberté de se concentrer sur leur travail comme un homme » signale Ioana Ioan.

C'est ainsi, que les femmes experts-comptables peuvent se procurer du temps en se faisant 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. 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 experts-comptables pourront bâtir leur carrière et s'assurer ainsi une aisance dans le financement de ces aides à domicile.

---

<sup>156</sup> Lupu (I), « La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France », Thèse de doctorat en Sciences de

***Analyse de l'enquête***

**Q30** : Est-ce que vous déléguez les tâches domestiques et familiales ?

	Oui	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	22 63%	11 31%	2 6%	35 100%
<b>Femmes</b>	28 80%	7 20%	0 0%	35 100%

**Q31** : La délégation est faite à :

	Une nounou	Une femme de ménage	Un membre de la famille	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	7 20%	11 31%	12 34%	5 14%	35 100%
<b>Femmes</b>	3 9%	14 40%	16 46%	2 6%	35 100%

L'analyse des résultats montre que les femmes experts-comptables et stagiaires sont plus nombreuses que les hommes à déléguer les tâches domestiques et familiales soit à un membre de la famille soit à une femme de ménage.

**b) Planification de la 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 » déclare Ioana Ioan.

Pour les professionnelles en indépendant, 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.

L'environnement très concurrentiel et une vie professionnelle construite autour de la disponibilité envers le client font que les congés de maternité sont réduits à minima surtout pour les professionnelles avec des responsabilités. La communication avec le cabinet et les clients ne

cesse pas même pendant ces courtes périodes.

Ioana Ioan signale que 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. Donc si les naissances sont planifiées en fonction des périodes creuses, le déroulement normal de l'activité sera moins perturbé. Cette planification des maternités va leur permettre de faire des choix et de les contrôler, en un mot de s'engager plus dans le monde.

Une enquête « La maternité avant ou après le stage ? », a été menée par Florence Boucherit auprès des femmes experts-comptables et stagiaires. Les résultats de cette enquête indiquent différentes stratégie pour planifier la maternité et qu'en conclusion la réussite professionnelle des femmes dans l'expertise comptable est indépendante de leurs éventuelles maternités (cf. Tableau n°26 ci-contre).

**Tableau n° 26 Enquête sur la maternité et le stage d'expertise comptable**

<b>Enquête sur la maternité et le stage</b>	
Echantillon	10 femmes appartenant au groupe virtuel « Femmes & Profession Comptable »
Objectif	Savoir si la maternité est <b>un frein ou un moteur</b> à la réussite du diplôme et de l'installation
Résultats	<b>Trois approches différentes de la maternité :</b> - choix d'avoir les enfants pendant le stage afin de profiter des congés maternité pour rédiger le mémoire par exemple - choix d'attendre de réussir le diplôme pour ne pas avoir à mener examen et éducation des enfants de front - choix de ne pas avoir de stratégie particulière et de gérer la maternité quand elle arrive.
Conclusion	<b>Quelle que soit la stratégie suivie, les femmes ont trouvé des solutions pour atteindre leur objectif (diplôme ou installation)</b>

Source : Boucherit (F), « la maternité avant ou après le stage ? », *Données Partagées*, troisième trimestre 2011.

### **Analyse de l'enquête**

**Q33 :** Vous programmez les naissances et les congés de maternité dans les périodes creuses de l'année

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Non répondu</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	5 14%	6 17%	24 69%	35 100%
<b>Femmes</b>	11 31%	11 31%	13 37%	35 100%

Il ressort des résultats de l'enquête que les femmes répondantes sont à égalité (31%) entre avoir une stratégie particulière pour planifier la maternité dans les périodes creuses de l'année et celle

de gérer la maternité quand elle arrive. Il est à signaler que la majorité des femmes qui n’ont pas répondu à cette question sont célibataire. Malgré que la question été destinée aux femmes, nous constatons que 11 hommes répondant confirment aussi nos conclusions.

**c) Le rôle du conjoint**

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.

D’après Ioana Ioan, 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 ». 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. Parfois, les femmes qui ont des conjoints 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.

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.

**Analyse de l’enquête**

**Q34 :** Le fait d’être en couple avec un autre comptable aide à comprendre et à accepter plus facilement les contraintes du travail

	<b>Pas du tout d'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>Non répondu</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	10 29%	15 43%	9 26%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	8 23%	12 34%	14 40%	1 3%	35 100%

Il ressort des réponses que 40% des femmes experts-comptables et stagiaires sont d'accord sur le fait qu'avoir un mari de la profession aide à comprendre et à accepter plus facilement les contraintes du travail. Alors que 43% des hommes n'ont pas d'opinion sur la question ceux-ci s'explique par le fait qu'ils sont moins nombreux que les femmes à avoir vécu des contraintes dans le travail.

**Q35 :** Votre conjoint a du mal à supporter qu'une femme soit trop indépendante et autonome

	Pas du tout d'accord	Neutre	Tout à fait d'accord	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	6 17%	11 31%	1 3%	17 49%	35 100%
<b>Femmes</b>	10 29%	7 20%	7 20%	11 31%	35 100%

**Q36 :** Votre conjoint vous soutient ?

	Oui	Non	Pas tellement	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	22 63%	1 3%	1 3%	11 31%	35 100%
<b>Femmes</b>	21 60%	1 3%	1 3%	12 34%	35 100%

L'analyse des réponses montre une divergence partielle. En effet, malgré la majorité des réponses sur le soutien du conjoint (60% des femmes et 63% des hommes), les avis des experts-comptables interrogés sont partagés, entre supporter ou ne pas supporter qu'une femme soit indépendante et autonome.

## **2. Stratégie de gestion professionnelle**

Selon Ioana Ioan (2011), 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 (a), de la flexibilité, densification et intensification du travail (b) et de la maîtrise du volume d'activité (c).

### **a) « Lever le pied » pendant un certain temps**

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 le questionnaire, 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 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.

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. 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 manœuvre « juste le temps que les enfants grandissent ». Mais ce type de carrière comporte un piège qui n'est pas évident dès le début : Si elles choisissent de « lever le pied » pendant un certain temps, ce sera difficile de se remettre ensuite sur la « bonne » voie.

#### **b) Flexibilité du travail**

Pour une utilisation plus efficace de la ressource temps, les femmes doivent, une fois mères, glisser des temporalités familiales assez lourdes dans leurs routines, elles peuvent adopter différentes tactiques. Ainsi, elles peuvent opter pour un travail plus flexible qui leur permettra de participer à des activités avec leurs enfants et de pouvoir intervenir en cas de besoin.

- *Horaire variable*

L'horaire variable permet d'adapter plus soupagement le travail fourni au volume de travail effectif et la conception du travail est axée sur les résultats. Les collaborateurs sont plus enclins à travailler, plus productifs, et manquent moins souvent. Ils s'identifient davantage avec le cabinet, d'où diminution de la rotation du personnel.

En Tunisie, la réforme du Code du travail adoptée en 1996 a permis d'introduire à ce niveau certaines mesures de flexibilité, mais la loi reste toujours marquée par quelques imperfections qui limitent l'apport de cette réforme.

Concernant la modulation du temps de travail, la loi a maintenu la durée maximum à 48 heures

de travail par semaine ou une durée équivalente "établie sur une période de temps autre que la semaine sans que la durée de cette période ne puisse être supérieure à une année". Le législateur autorise aussi une réduction de cette durée maximum de travail, par des conventions collectives ou des textes réglementaires, en indiquant que la durée minimum de travail, dans le cadre du régime normal, ne peut être inférieure à 40 heures par semaine.

La loi semble donc autoriser une modulation du temps de travail permettant de faire face aux fluctuations d'activité.

Parmi les mesures qui ont donné les meilleurs résultats dans la flexibilisation du temps de travail, nous citons ceux qui ont été développées dans le manuel PME travail et famille en Suisse <sup>157</sup> (voir tableau n° 27 ci-contre).

**Tableau n° 27 Les mesures relatives à la flexibilité du temps de travail**

<b>Description</b>	
<b>Flexibilité du temps de travail</b>	Quel que soit le taux d'occupation, les horaires flexibles donnent davantage de marge de manœuvre aux parents pour concilier travail et famille.
Horaire mobile	Avec l'horaire mobile, les collaborateurs peuvent fournir leurs heures quotidiennes à l'intérieur d'une certaine fourchette. Tout le monde doit être présent pendant les «heures bloquées»
Annualisation du temps de travail	En accord avec l'entreprise, la charge de travail convenue pour une année entière est fournie de façon relativement autonome, ce qui permet de la moduler en fonction des obligations familiales.
Brèves absences	La possibilité de s'absenter une ou deux heures est une manière simple et efficace d'aider les collaborateurs à gérer leurs tâches privées et les imprévus.
Jours de congés	Possibilité de prendre des jours de congé supplémentaires, payés ou non payés, pour des obligations familiales.
Vacances et jours fériés	Accorder aux familles la présence pour prendre leurs vacances pendant les vacances scolaires et avoir congé les jours fériés.
Réduction, allongement et décalage de l'horaire journalier	Réduire, allonger ou décaler ses heures de travail peut aussi faciliter la conciliation travail-famille.

<sup>157</sup> Anne Küng Gugler, Martina schläpfer, Seco, « Manuel PME travail et famille », 1<sup>ère</sup> édition 2007, Berne.

***Analyse de l'enquête***

**Q38** : l'horaire qui permet d'adapter plus souplement le travail fourni au volume de travail effectif

	<b>Horaire fixe</b>	<b>Plage horaire</b>	<b>Non répondu</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	12 34%	22 63%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	13 37%	21 60%	1 3%	35 100%

**Q32** : Est-ce que vous aménagez les horaires du travail pour passez du temps avec la famille ?

	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Non répondu</b>	<b>Total</b>
<b>Hommes</b>	25 71%	9 26%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	24 69%	11 31%	0 0%	35 100%

Les réponses montrent que les experts-comptables et stagiaires interrogés confirment ce qui a été développé dans le présent mémoire, en ce qui concerne l'adoption de l'horaire flexible pour passer plus de temps avec la famille (69% des femmes et 71% des hommes), ceci peut s'expliquer, probablement, par le fait que la majorité des interrogés (69% des hommes et 51% femmes) sont soit des professionnels indépendants ou associés dans un cabinet et ont la plus grande liberté dans le choix de leur horaire. 21 femmes (soit un taux de 60%) et 22 hommes (soit un taux de 63%) confirment que l'horaire flexible permet d'adapter plus souplement le travail fourni au volume de travail effectif.

- *Souplesse du lieu de travail et télétravail*

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. 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.

Malgré l'absence d'encadrement juridique du télétravail en Tunisie et même dans plusieurs autres pays, Il existe pourtant des textes législatifs et réglementaires en lien avec le télétravail en France (art. L. 721-1 et suivant(s) et R. 721-3 et suivant(s) du code de travail ainsi que des textes

conventionnels sur le télétravail.<sup>158</sup>

Le télétravail, est un travail qui s'effectue à distance de son environnement hiérarchique et de son équipe. Le télétravail donne la possibilité de travailler chez soi, sans horaires fixes tout en mêlant harmonieusement vie professionnelle et vie familiale.

Le télétravail est un mode nouveau de travail qui résulte des NTIC, et en particulier d'Internet. Il consiste à effectuer toutes les tâches de travail ou seulement une partie, sans être obligé de se déplacer au cabinet, et en particulier à domicile. Les femmes experts-comptables (mais aussi les hommes) et ses collaborateurs peuvent par la suite échanger leur travail et les fichiers de données en utilisant les moyens de communication et Internet. Le développement du VPN<sup>159</sup> sera adapté pour les télétravailleurs.

Le télétravail offre beaucoup d'avantages ; il accroît la souplesse, la disponibilité en temps et l'atteignabilité des employés ayant charge de famille et favorise une conception du travail plus efficace et axée davantage sur les résultats. Il est présenté comme une solution permettant de moduler le temps de travail en fonction des contraintes personnelles et ainsi éviter d'avoir un rythme de travail incompatible avec une vie personnelle. Le télétravail permettait aussi d'instaurer un changement de modèle de travail de l'expert-comptable qui s'appuie sur le temps de présence.

Le télétravail recouvre une grande variété de situations de travail :

---

<sup>158</sup> Un Accord National Interprofessionnel transposant un accord cadre européen du 16 juillet 2002, a ainsi été signé le 19 juillet 2005 par les partenaires sociaux, dont le MEDEF, la CGPME et l'UPA. Mais cet accord n'est pas obligatoire pour les cabinets d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, lesquels sont représentés au niveau interprofessionnel par l'UNAPL.L'Accord National Interprofessionnel du 19 juillet 2005 constitue pourtant un référentiel juridique dont les cabinets pourraient s'inspirer. Certes, il existe des obstacles de nature juridique qui doivent encore être levés, afin d'inciter les cabinets à recourir à ce nouveau mode de travail à distance. Il convient donc de s'intéresser aux solutions proposées dans l'ANI ainsi qu'aux aménagements possibles afin de sécuriser le recours au télétravail au sein de la profession.

<sup>159</sup> Virtuel private network ou réseau virtuel privé ; permet de relier deux réseaux distants ou un réseau et un ordinateur

**Tableau n° 28 Les variétés de situations de télétravail**

Description	
<b>Télétravail</b>	Les employés qui ont charge de famille sont souvent en mesure de mobiliser davantage de temps pour leur activité professionnelle lorsqu'ils n'ont pas besoin de faire le trajet au lieu de travail ou qu'ils peuvent effectuer certaines tâches en déplacement.
Emmener du travail à domicile	Il est possible d'emmener certains travaux à domicile souvent même sans y disposer d'un poste de travail équipé.
Télétravail régulier à domicile	Travailler régulièrement à domicile permet d'exploiter les heures creuses, par exemple celles où les enfants sont à l'école.
Télétravail en déplacement	Travailler pendant les services détachés ou les navettes permet d'exploiter les «temps morts».
Optimisation des déplacements	Celui qui ne travaille pas dans l'entreprise même, mais auprès de la clientèle, gagne du temps s'il peut s'y rendre directement.

Source : Anne Küng Gugler, Martina schläpfer, Seco, « Manuel PME travail et famille », 1<sup>ère</sup> édition 2007, Berne.

Malheureusement le télétravail n'est utilisé qu'exceptionnellement. Il semble que les organisations aient peur de ne plus pouvoir maintenir le contrôle sur leurs salariés (Dambrin, 2004).

### Analyse de l'enquête

**Q41** : Arrive-t-il que vous ou vos salariés (si le cas) travaillent à domicile ?

	Oui	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	30 86%	4 11%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	28 80%	5 14%	2 6%	35 100%

**Q42** : Connaissez-vous le télétravail ?

	Oui	Non	Total
<b>Hommes</b>	23 66%	12 34%	35 100%
<b>Femmes</b>	29 83%	6 17%	35 100%

Il ressort des résultats de réponse que presque la totalité des experts-comptables et stagiaires interrogés travaillent à domicile mais les femmes sont plus nombreuses que les hommes à

connaître le télétravail (soit 83% contre 66% des hommes).

**Q43** : Un système de télétravail est-il mis en place dans votre entreprise ?

	Oui	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	10 29%	24 69%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	3 9%	32 91%	0 0%	35 100%

**Q44** : Disposez-vous une connexion à distance ?

	Oui	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	25 71%	9 26%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	30 86%	5 14%	0 0%	35 100%

**Q45** : Les évolutions technologiques changent-t-elles le rythme de travail ?

	Oui	Non	Total
<b>Hommes</b>	31 89%	4 11%	35 100%
<b>Femmes</b>	35 100%	0 0%	35 100%

Malgré l'unanimité de femmes interrogées et presque la totalité des hommes sur le fait que les évolutions technologiques changent le rythme de travail, cette enquête indique que 86 % des femmes et 71% des hommes interrogées disposent d'une connexion totale à distance mais que seuls 29 % des Hommes et 9% des femmes ont initié un système de télétravail dans leur cabinet ou société. Il est très important donc d'encourager tous les cabinets à s'engager pour une meilleure gestion de la parentalité par la mise en place de procédures encadrées de télétravail par des actions de formations.

**c) 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 gérer leurs temps au bureau, choisir de travailler à temps partiel et maîtriser le volume des affaires.

- *Bien gérer son temps au bureau :*

Il n'y a pas de miracle, pour pouvoir tout concilier, quelques (bonnes) notions de gestion du temps s'imposent.

"Il faut commencer par ce qui est urgent et se faire un emploi du temps sur la journée. Cela demande de savoir hiérarchiser les tâches même dans l'urgence car sinon on perd du temps", décrit Carole Caillaud. Adopter un rangement efficace pour ses dossiers, son bureau, son ordinateur et ses emails permet également de gagner un temps fou.

Au travail, fini les responsabilités multiples, les dossiers suivis de A à Z et les vérifications à n'en plus finir. Il va falloir apprendre à avoir confiance en votre équipe et à déléguer. Dressez la liste de vos activités de la semaine et éliminez d'emblée toutes les tâches accessoires qui ne rentrent pas dans vos attributions mais que vous faites par routine. Ensuite, identifiez les actions stratégiques et d'encadrement que vous devez conserver. Le reste constitue autant de tâches déléguables. A vous de juger, en fonction des compétences et de la motivation de vos collaborateurs, lesquelles vous pouvez leur confier. Cette démarche devant évidemment prendre place dans le cadre d'une responsabilisation des meilleurs éléments.<sup>160</sup>

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.

- *Travailler en temps partiel :*

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.

Légalement, en Tunisie (Article 94-2 du code de travail) « Le contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée peut-être conclu pour un travail à temps partiel. Est considéré comme travail partiel le travail effectué selon une durée de travail ne dépassant pas 70% de la

---

<sup>160</sup> Fardeau (A), « Carrière et vie de famille : comment tout concilier », JDN Management, avril 2008, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com) visité en avril 2011.

durée normale de travail applicable à l'entreprise. »

En France (Article 212.4.2 du Code du Travail), le salarié à temps partiel est un salarié pour lequel la durée du travail moyenne sur l'année est inférieure d'au moins un cinquième à celle de la durée légale du travail.

Cependant, au delà d'une définition purement juridique, la désignation "travail à temps partiel" regroupe une très grande diversité de modalités: nombre d'heures effectuées, caractère annuel ou saisonnier de l'emploi, temps de travail choisi ou imposé, etc. (Lee et Johnson, 1991).

Chez les femmes, les responsabilités familiales sont l'une des raisons le plus fréquemment citées pour choisir des horaires à temps partiel. Des recherches montrent que les horaires à temps partiel donnent lieu à une réduction du stress de la vie professionnelle et donnent l'impression d'un meilleur équilibre entre travail et vie familiale (Fast et Frederick, 1996; Higgins et al., 2000; Lero et Johnson, 1994; Marshall, 2000).

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 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). En revanche, 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.

La loi semble ignorée d'autres techniques d'individualisation du temps de travail, qui se développent aujourd'hui dans plusieurs pays; comme le "job-sharing".

Le job-sharing<sup>161</sup> repose sur l'aspect volontaire du partage. Un poste partagé est un poste à plein temps occupé en tandem, dont l'ensemble des tâches est réparti entre deux personnes, qui se remplacent mutuellement mais assument une responsabilité commune (Baillod, 2006). « [...] l'étendue de la responsabilité commune constitue l'un des points critiques du modèle job-sharing » (Baillod, 2006, p.38).

---

<sup>161</sup> Anne Küng Gugler, Martina schläpfer, Seco, « Manuel PME travail et famille », 1<sup>ère</sup> édition 2007, Berne.

***Analyse de l'enquête***

**Q39** : Est-ce que vous travaillez à temps partiel ?

	Oui	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	0 0%	14 40%	21 60%	35 100%
<b>Femmes</b>	2 6%	17 49%	16 46%	35 100%

**Q40** : Pour quelles raisons travaillez vous à temps partiel ? (Si le cas)

	Par choix professionnel	Par choix personnel	Le poste nécessitait un temps partiel	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	0 0%	12 34%	1 3%	22 63%	35 100%
<b>Femmes</b>	0 0%	10 29%	0 0%	25 71%	35 100%

Bien que le temps partiel permet une meilleure conciliation entre vie privé et vie professionnelle, la majorité des interrogés non pas répondu à cette question. D'ailleurs, nous constatons bien le faible nombre de personnes qui travaillent à temps partiel (seulement deux femmes). Ce constat montre que les experts-comptables et stagiaires Tunisiens sont majoritairement actives à temps plein.

Selon notre échantillon, le temps partiel ne concerne que les femmes, pour elle ce choix de travailler à temps partiel est personnel et 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. Alors que pour les hommes, ce choix serait fortement marqué par le manque d'acceptabilité sociale du travail à temps partiel.

Toutefois, une divergence des réponses est à constater au niveau de ces deux questions, les personnes qui ne travaillent pas à temps partiel ont répondu à la question qui concerne le choix du travail à temps partiel.

## **Sous section 2 Propositions de bonnes pratiques liées à l'installation des femmes**

### ***1. Association et Sous-traitance***

#### **a) Association**

Ce paragraphe s'adresse aux femmes experts-comptables qui envisagent leur avenir professionnel dans le cabinet dans lequel elles exercent déjà. Les propositions ci-après ne constituent pas réellement des mesures à mettre en place mais plutôt des vérités sur lesquelles il est impératif de communiquer.

Selon notre enquête les femmes experts-comptables exerce plus en indépendant qu'en association, cela confirme l'étude effectuée par Rim KHEMIRI en 2011 « En Tunisie, les femmes experts-comptables exercent selon deux statuts : 70% exercent en cabinet indépendant et 30% exercent en tant qu'associées d'une société d'expertise comptable, Big Four inclus ». Alors que s'associer à une ou plusieurs personnes ne comporte pas des risques ou inconvénients. Bien au contraire. Les avantages sont multiples et peuvent nous permettre de développer un cabinet ou une société bien meilleure qu'une femme ne le fera seul. Citons quelques uns des avantages les plus courants :

- Elle permet au cabinet d'atteindre une taille critique pouvant rentabiliser embauche et investissement supplémentaire et offrant des missions plus diversifiées,
- Elle rend possible la mise en place d'un roulement pour les vacances ou d'un échange de service entre consœur en cas d'indisponibilité (enfant malade..).
- Elle rompe l'isolement qui guette souvent le professionnel libéral : être associé, c'est supporter les risques ensemble, mais c'est aussi avoir quelqu'un avec qui parler et échanger sur les soucis quotidiens liés au cabinet. De façon générale, c'est ne pas être seul et avoir un soutien.
- Elle Bénéficie d'un réseau plus important : l'associé vient avec son savoir-faire, mais aussi avec son réseau, un atout important pour le bon développement d'une clientèle.

Selon Nadine chambre (2004)<sup>162</sup>, la décision de s'associer ou non et le mode de l'association dépend beaucoup de la personnalité de chaque femme expert-comptable et de ses objectifs. Nous pouvons remarquer que le choix de la profession libérale est par nature la marque d'une volonté d'indépendance et que cet aspect est peut être plus marqué chez les femmes : compte tenu des obstacles qu'elles doivent surmonter, il faut que leurs désirs d'indépendance et de maîtrise de leurs destins professionnels soient plus vifs que chez leurs confrères pour qu'elles passent à l'acte.

### Analyse de l'enquête

#### Q46 : L'opinion sur l'association pour les femmes

	Oui	Pas tellement	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	22 63%	10 29%	0 0%	3 9%	35 100%
<b>Femmes</b>	26 74%	8 23%	1 3%	0 0%	35 100%

Les résultats de notre enquête rejoignent les idées développées dans le présent mémoire, qui considèrent que les femmes ont plus que les hommes avantage à s'associer à des associés ou des confrères pour exercer leur métier (soit 74% des femmes et 63% des hommes).

#### Q47 : Les avantages de l'association

	Atteindre une taille critique pouvant rentabiliser embauche et investissement supplémentaire et offrant des missions plus diversifiées	Rendre possible la mise en place d'un roulement pour les vacances ou d'un échange de service entre associés en cas d'indisponibilité	Rompre l'isolement qui guette souvent le professionnel libéral	Total
<b>Hommes</b>	29 83%	14 40%	15 43%	58 166%
<b>Femmes</b>	29 83%	19 54%	27 77%	75 214%

<sup>162</sup> Chambre (N), « Les femmes dans la profession d'expert-comptable. Etat des lieux, analyse, propositions », Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable, 2004

Les réponses à cette question confirment parfaitement les idées développées dans le présent mémoire. En effet, la majorité des interrogés (83%, soit 29 hommes et 29 femmes) affirment que l'association permet au cabinet d'atteindre une taille critique pouvant rentabiliser embauche et investissement supplémentaire et offrant des missions plus diversifiées, 77% des femmes et seulement 43% des hommes croient qu'une association permettra de rompre l'isolement alors que 54% des femmes contre 40% des hommes confirment que la mise en place d'un roulement pour les vacances et les échanges de services entre consœurs sont facile à réaliser en association.

#### b) Sous-traitance

Les jeunes femmes nouvellement inscrites à l'OEECT manquent de clientèle au démarrage et souhaiteraient pouvoir développer leur activité.

Nous pensons qu'il est possible à un expert-comptable de confier à un confrère ou une consœur tout ou partie d'une mission qu'il n'a pas les moyens d'assurer seul. Il reste seul responsable vis-à-vis du client, ce qui suppose une relation de confiance entre les deux professionnels.

Nous proposons le développement d'une plate forme de mise en relation confraternelle sur le site de l'OEECT sur le modèle de «*bourse d'exercice collaboratif*» créée par CJEC et soutenue par le CSOEC et la CNCC en France<sup>163</sup> ou sur le modèle de «*Expert Link*» au niveau du site de l'OEECT Paris Ile-de-France (voir annexe8).

Cette bourse est une plateforme Internet, sécurisée, hébergée et gérée par le CJEC, mais soutenue confraternellement et financièrement par le CSOEC. Elle permet de mettre en relation les confrères souhaitant externaliser ponctuellement ou durablement tous types de missions avec les jeunes diplômé(e)s ayant fait le choix de l'exercice libéral et souhaitant développer leur activité. Elle n'est donc pas réservée qu'aux femmes. Cependant, cet outil est particulièrement utile pour les femmes qu'elles soient jeunes inscrites ou qu'elles aient plus d'expérience.

---

<sup>163</sup> Blog ANECS- CJEC, « La bourse d'exercice collaboratif », <http://www.anecs-cjec.com/tag/communaute/>, Aout 2011, visité le 4 octobre 2012.

En permettant de sous-traiter à tout moment, tous types de missions, cet outil facilite *auprès des cabinets déjà implantés* :

- Le désengorgement des professionnels surchargés qui ont des difficultés à faire face aux échéances ;
- La réponse à des missions spécifiques en l'absence de ressource interne via la constitution d'un réseau ;
- L'association ou la transmission du cabinet en apprenant à se connaître ;
- L'équilibre vie professionnelle / vie privée en choisissant son rythme ;

Pour *les jeunes experts-comptables fraîchement installés*, la bourse d'exercice collaboratif :

- Permet d'enrichir son activité par des missions ponctuelles ou régulières ;
- Favorise le développement de contacts professionnels ;
- Contribue à la visibilité sur Internet du jeune cabinet en mettant en ligne votre CV.

### Analyse de l'enquête

**Q48** : Pensez- vous que le contrat de sous-traitance entre confrère et consœur peut aider en particulier les jeunes femmes experts-comptables à clientèles encore réduites ?

	Oui	Pas tellement	Non	Total
<b>Hommes</b>	28 80%	6 17%	1 3%	35 100%
<b>Femmes</b>	29 83%	3 9%	3 9%	35 100%

Il ressort des résultats de notre enquête que presque la totalité des répondants affirment que le contrat de sous-traitance entre confrère et consœur peut aider en particulier les jeunes femmes experts-comptables à clientèles encore réduites.

## **2. Contrat de collaborateur libéral**

En France, le contrat de collaborateur libéral<sup>164</sup> est adopté à presque toutes les professions libérales, dont la profession d'expertise comptable. En effet, la plupart des instances ordinales ont

---

<sup>164</sup> En France, la loi n°2005-882 du 2 août 2005 en faveur des PME a ouvert la possibilité d'appliquer le contrat de collaborateur libéral à presque toutes les professions libérales, dont la profession d'expertise comptable. Seules sont exclues les professions

constaté que le contrat de collaboration libérale présente un intérêt réel pour les membres de leur profession et selon Florence Boucherit, ce contrat collaborateur présente un intérêt renforcé pour les femmes de la profession comptable.

**a) Définition et caractéristiques**

Le contrat de collaboration libérale est un contrat entre un jeune professionnel qui souhaite exercer avec un confrère ou une consœur de la même profession, sans pour autant s'associer ou se salarier. Pratique très répandue chez les avocats, elle permet à un jeune diplômé (expert-comptable) de débiter auprès de praticiens plus expérimentés tout en se préparant à l'exercice de son activité, en toute indépendance.

Le collaborateur peut ainsi se constituer une clientèle personnelle en bénéficiant des moyens du cabinet (salle d'attente, secrétariat) moyennant le paiement d'une redevance ou se préparer à la reprise de structures existantes. Sans lien de subordination, il relève du statut fiscal et social des travailleurs non salariés et est responsable des actes professionnels qu'il accomplit, dans les conditions prévues par les textes régissant sa profession. Il perçoit donc d'un côté une rémunération correspondant à sa collaboration et de l'autre des honoraires attachés à son activité propre.

Pour être valable, le contrat devra être conclu par écrit et préciser obligatoirement les points suivants : durée de la collaboration et éventuelles conditions de son renouvellement ; modalités de rémunération du collaborateur ; conditions dans lesquelles il peut satisfaire aux besoins de sa clientèle personnelle et, enfin, conditions et modalités de la rupture du contrat.

**b) Les avantages du contrat collaborateur**

Le contrat collaborateur offre de nombreux avantages (voir Tableau n°29 ci-contre), pour le collaborateur, le collaborant et l'Ordre des Experts-Comptables<sup>165</sup>.

---

libérales suivantes, les officiers publics ou ministériels, les commissaires aux comptes, les administrateurs judiciaires et mandataires judiciaires au redressement et à la liquidation des entreprises.

<sup>165</sup> Boucherit (F), « La féminisation de l'expertise comptable : Etat des lieux, réflexion, et proposition d'un plan d'action pour favoriser l'exercice libéral des femmes », Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable, 2011

**Tableau n° 29 Avantages du contrat de collaboration libérale**

Axes de communication	Développement des arguments
<b>Développement des arguments</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre autonome et indépendant</li> <li>- Bénéficier de l'expérience du collaborant</li> <li>- Se constituer progressivement une clientèle</li> <li>- Utiliser les moyens du cabinet</li> <li>- Avoir un niveau minimum de revenus assuré</li> <li>- Apprentissage progressif des compétences techniques, managériales et commerciales</li> </ul>
<b>Avantages pour le collaborant</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faciliter la transmission des cabinets</li> <li>- Economiser les charges sociales et éviter la rigidité d'une embauche</li> <li>- Prépare à l'association, la transmission</li> <li>- Peut-être utilisé ponctuellement en cas de congés maternité</li> <li>- Peut-être utilisé durablement pour se dégager du temps libre</li> </ul>
<b>Avantages pour l'OEC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garde les femmes dans la profession</li> </ul>

Source : Boucherit (F), « La féminisation de l'expertise comptable : Etat des lieux, réflexion, et proposition d'un plan d'action pour favoriser l'exercice libéral des femmes », avantages du contrat de collaboration libérale, 2011

Il permet en outre de répondre aux besoins des femmes, qu'elles soient jeunes diplômées ou plus expérimentées. En effet, le contrat de collaboration permet aux jeunes femmes diplômées collaborateurs de découvrir l'entrepreneuriat (indépendance, responsabilité) tout en limitant le risque financier lié à l'installation et les aide à préparer leur avenir en tant que professionnelle libérale, sans les obliger à assumer leur vie familiale et leur carrière en même temps. Quant aux femmes collaborantes, jeunes installées ou plus expérimentées, le contrat peut aussi être utilisé en cas de congés maternité ou ponctuellement pour réduire le temps de travail et dégager du temps libre pour la vie personnelle.

Un projet de loi portant sur le contrat collaborateur libéral pourra être communiqué par l'OECT à l'Etat Tunisien.

### Analyse de l'enquête

**Q49** : Est-ce que vous connaissez le contrat collaborateur libéral ? (adopté en France)

	Oui	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	23 66%	10 29%	2 6%	35 100%
<b>Femmes</b>	20 57%	15 43%	0 0%	35 100%

L'analyse du questionnaire que nous avons établi montre que plus que la majorité des experts-comptables et stagiaires interrogés connaissent le contrat collaborateur libérale.

**Q50** : l'adoption d'une loi sur le contrat de collaboration libérale

	Oui	Pas tellement	Non	Non répondu	Total
<b>Hommes</b>	23 66%	8 23%	1 3%	3 9%	35 100%
<b>Femmes</b>	24 69%	7 20%	1 3%	3 9%	35 100%

Il ressort de ce tableau que plus que la majorité des personnes interrogées estiment que l'adoption d'une loi sur le contrat de collaboration libérale présente un intérêt réel pour la profession d'expert-comptable et présente un intérêt renforcé pour les femmes de la profession comptable.

**Q51** : les avantages du contrat de collaborateur libéral

	Être autonome et indépendant	Bénéficier de l'expérience du collaborant	Se constituer progressivement une clientèle	Utiliser les moyens du cabinet	Avoir un minimum de revenu assuré	Apprendre progressivement les compétences techniques, managériales et commerciales	Total
<b>Hommes</b>	20 57%	12 34%	16 46%	12 34%	17 49%	10 29%	87 249%
<b>Femmes</b>	24 69%	15 43%	21 60%	8 23%	11 31%	15 43%	94 269%

Ces taux confirment les idées soutenues dans le présent mémoire concernant les avantages que peut procurer le contrat de collaboration libéral.

## **Conclusion deuxième partie**

Dans cette deuxième partie nous avons essayé de présenter quelques mesures pour surmonter les obstacles subits par les femmes experts-comptables et pour augmenter le nombre de femmes dans la profession, nous avons essayé d'agir sur les dimensions qui touchent les études et le stage d'expertise comptable d'une part et la vie professionnelle d'autres part.

Pour ce faire, nous pensons que pour donner envie aux jeunes femmes de devenir experts-comptables, il est nécessaire de leur proposer une formation intégrée au stage qui va leur donner confiance en elles et qui va mettre en avant les avantages de l'expertise comptable. Cette formation sera développée sur l'entrepreneuriat et l'intégration à des réseaux professionnels. Nous pensons aussi qu'il est intéressant de mettre en place des systèmes d'E-Learning de manière à permettre aux femmes experts-comptables stagiaires de se former de manière plus flexible.

Afin d'améliorer l'image de la profession auprès des jeunes femmes experts-comptables, nous avons proposé à l'OECT :

- La constitution d'une base de données sérieuse liée à l'évolution de la féminisation de la profession comptable (salariés, stagiaires, diplômés et inscrits) permettant de définir clairement la place qu'occupent les femmes au sein de la branche et les attentes existant de part et d'autres.
- La création d'une commission « femme » au niveau du conseil de l'OECT dont le rôle serait de réaliser des études et de proposer et de mettre en œuvre des actions propre à donner aux femmes la place qui leurs revient dans la profession.

Nous avons présenté également plusieurs actions pour combler le déficit d'image et d'information que connaît la profession auprès des étudiants en présentant des programmes d'informations auprès des jeunes femmes d'une part et en communiquant au sein des établissements enseignant la filière comptable d'autre part.

Nous avons essayé dans cette deuxième partie de donner aux consœurs des clés de réussite pour leur carrière professionnelle sans renoncer à leur féminité, et ce :

- par le développement de compétences relationnelles sous forme de **réseau** qui permettrait aux femmes diplômées ou stagiaires de se rassembler, de nouer des relations d'affaires utiles et de se soutenir, et sous forme de **mentorat**, proposé par les conseils de l'Ordre et qui permettraient aux femmes diplômées, qui ont souvent moins le goût du risque que les hommes, de se lancer dans l'entrepreneuriat.
- par une meilleure organisation et gestion du cabinet, nous avons prévu à cet effet l'adoption de certaines stratégies pour leur permettre d'harmoniser leur vie et donner le meilleur d'elles-mêmes sur le plan professionnel (délégation des tâches, planification de la maternité, aménagement du temps de travail..). Par ailleurs, nous avons aussi proposé quelques bonnes pratiques liés à l'installation tel que l'association et la sous traitance et nous avons également prévu l'adoption d'un projet de loi portant sur le contrat collaborateur libéral.

## **Conclusion générale, limites, perspectives**

### **Conclusion générale**

La place des femmes dans la profession d'expert-comptable exerçant sous forme libéral en Tunisie est faible. Bien qu'elles sont plus nombreuses à avoir leur diplômes d'experts-comptables, beaucoup de femmes abandonnent la profession comptable libérale une fois leur diplôme d'expertise comptable en poche. En effet, les femmes qui ne représentaient déjà qu'un tiers des diplômés, ne représentent plus que 12 % des diplômés inscrits sur cette même période ce qui montre que le diplôme n'est pas une barrière à la féminisation de la profession et que l'étape de l'installation est une étape difficile à franchir pour les femmes diplômées.

Pour essayer de comprendre cette faible présence féminine dans la profession en Tunisie, les répondants à un questionnaire que nous avons adressé entre Juin et Octobre 2012 à 70 experts-comptables et stagiaires (35 hommes et 35 femmes) reconnaissent qu'il existe des obstacles dans la profession d'expert-comptable. Ainsi cette lente féminisation de la profession en Tunisie s'explique tout d'abord par les difficultés liées aux conditions de travail tel que les horaires tardifs, la mobilité et les déplacements associés au métier et par la difficulté de concilier entre la vie familiale et la vie professionnelle. De même, les difficultés professionnelles liées à la constitution du portefeuille client et au financement lors du démarrage de leur propre cabinet expliquent aussi cette lente féminisation.

Nous avons vu aussi que les femmes Tunisiennes rencontrent des réticences sociales et culturelles et des préjugés masculins reconnus par une culture orientale où les hommes dominent et une mentalité masculine propre à la culture arabo-musulmane de la Tunisie en plus des difficultés liés à leurs choix centré sur la famille et à la maternité. En effet, les barrières à l'entrée propre au statut de la femme et leur exclusion des réseaux masculins viennent en dernier lieu.

La présence réduite des femmes dans la profession d'expert-comptable libéral en Tunisie est un fait culturel, non naturel. Nous ne devons pas l'accepter, nous y résigner. Nous devons agir pour y remédier. Ceci implique que cette question soit reconnue comme un problème social faisant

l'objet de débats, propositions et évaluations. Notre société doit avant tout, considérer ce phénomène comme pouvant et devant être corrigé.

Les acteurs de la profession peuvent mettre en place les actions déjà proposées dans ce mémoire relatives à la vie des étudiants et stagiaires et celles qui sont propre à la vie professionnelle en faveur des femmes, qui offrent plus de reconnaissance et un soutien confraternel actif et les efforts doivent se poursuivre pour parvenir à un meilleur équilibre au sein de la profession.

### **Limites**

Les limites de l'étude touchent en premier lieu la partie empirique et notamment à son caractère plutôt descriptif, aux manques de données sur un échantillon plus important, aux traitements statistiques assez simplistes.

Une seconde limite peut être adressée au regard du manque des données statistiques sur le genre dans la profession concernant la non disponibilité du nombre des stagiaires et des diplômés en expertise comptable.

### **Perspectives**

Les recherches peuvent continuer pour aborder également les différents domaines sur lesquels l'expert-comptable est amené à intervenir (Audit externe, conseil en gestion, accompagnement dans la mise en place de projets, assistance comptable, expertise judiciaire, enseignement...) et surtout essayer d'analyser si la femme expert-comptable serait plus à l'aise à intervenir sur des domaines plutôt que d'autres.

D'autres recherches peuvent prendre en compte d'autres variables au niveau de l'affectation des missions, au niveau du comportement des chefs de missions ou au niveau de la rémunération des femmes par rapport aux hommes experts-comptables.

## Annexes

### Annexe 1 Répartition par année d'inscription des experts-comptables inscrit à l'O.E.C.T en Mai 2012

Année d'inscription	Nombre de femme	Nombre d'homme	Total	% Femmes	% Hommes
1983	1	41	42	2,38%	97,62%
1984	0	0	0	0,00%	0,00%
1985	0	8	8	0,00%	100,00%
1986	2	14	16	12,50%	87,50%
1987	2	10	12	16,67%	83,33%
1988	2	13	15	13,33%	86,67%
1989	1	10	11	9,09%	90,91%
1990	0	4	4	0,00%	100,00%
1991	0	4	4	0,00%	100,00%
1992	1	10	11	9,09%	90,91%
1993	1	8	9	11,11%	88,89%
1994	1	8	9	11,11%	88,89%
1995	1	8	9	11,11%	88,89%
1996	5	12	17	29,41%	70,59%
1997	1	6	7	14,29%	85,71%
1998	3	54	57	5,26%	94,74%
1999	0	19	19	0,00%	100,00%
2000	4	16	20	20,00%	80,00%
2001	3	24	27	11,11%	88,89%
2002	4	20	24	16,67%	83,33%
2003	4	24	28	14,29%	85,71%
2004	2	21	23	8,70%	91,30%
2005	5	30	35	14,29%	85,71%
2006	7	38	45	15,56%	84,44%
2007	4	32	36	11,11%	88,89%
2008	8	47	55	14,55%	85,45%
2009	9	55	64	14,06%	85,94%
2010	5	47	52	9,62%	90,38%
2011	6	42	48	12,50%	87,50%
2012	5	13	18	27,78%	72,22%
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>638</b>	<b>725</b>	<b>12,00%</b>	<b>88,00%</b>

## Annexe 2 Répartition des membres de l'O.E.C.T par zone géographique au 31/12/2011

	Homme	Femme	Total	% Femme
<b>Tunis/Ben Arous</b>				
Tunis	433	52	485	10,72%
Mannouba	2	0	2	0,00%
Ben Arous	10	5	15	33,33%
	<b>445</b>	<b>57</b>	<b>502</b>	<b>11,35%</b>
<b>Nord</b>				
Zaghouan	2	0	2	0%
Bizerte	3	0	3	0%
Beja	1	0	1	0%
Ariana	84	7	91	7,69%
	<b>90</b>	<b>7</b>	<b>97</b>	<b>7,22%</b>
<b>Centre</b>				
Sousse	13	4	17	23,53%
Sidi bouzid	1	0	1	0%
Nabeul	2	0	2	0%
Monastir	2	0	2	0%
Mahdia	1	0	1	0%
Kairouan	2	0	2	0%
	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>25</b>	<b>16%</b>
<b>Sfax/Sud</b>				
Mednine	2	1	3	33,33%
Sfax	67	13	80	16,25%
	<b>69</b>	<b>14</b>	<b>83</b>	<b>16,87%</b>
<b>Total général</b>	<b>625</b>	<b>82</b>	<b>707</b>	

Annexe 3 Répartition des Résultats LMD pour l'I.S.C.A.E pour l'année 2011/2012

جامعة منوبة  
المعهد العالي للمحاسبة وإدارة المؤسسات

السنة الجامعية 2011/2012

النتائج النهائية ( الخاصة بالإجازات )

ع / ر	المستوى الدراسي	السنة	عدد الطلبة المسجلين		عدد الطلبة الناجحين		النسبة %
			إجمالي	مكرر	إجمالي	مكرر	
1	الإجازة الأساسية في التصريف	الأولى	360	242	611	236	28,1%
2	الإجازة التطبيقية في التصريف	الأولى	600	390	1008	374	18,6%
3	الإجازة التطبيقية في الإدارة الإلكترونية	الأولى	27	12	15	10	32,0%
1	الإجازة الأساسية في إدارة الأعمال	الثانية	10	8	18	8	72,2%
2	الإجازة الأساسية في التصريف في الموارد البشرية	الثانية	24	8	34	8	94,1%
3	الإجازة الأساسية في المحاسبة	الثانية	127	67	194	67	71,0%
4	الإجازة التطبيقية في التصريف المحاسبي	الثانية	132	53	185	53	63,4%
5	الإجازة التطبيقية في تقنيات المحاسبة	الثانية	29	12	41	11	97,5%
6	الإجازة الأساسية في إعلامية التصريف	الثانية	6	23	29	6	65,5%
7	الإجازة التطبيقية في الإدارة الإلكترونية	الثانية	43	51	94	43	68,1%
1	الإجازة الأساسية في إدارة الأعمال	الثالثة	13	9	22	13	90,9%
2	الإجازة الأساسية في التصريف في الموارد البشرية	الثالثة	23	7	30	23	93,3%
3	الإجازة الأساسية في المحاسبة	الثالثة	68	47	112	68	69,6%
4	الإجازة التطبيقية في التصريف المحاسبي	الثالثة	177	95	232	177	69,7%
5	الإجازة التطبيقية في تقنيات المحاسبة	الثالثة	32	4	36	32	86,1%
6	الإجازة الأساسية في إعلامية التصريف	الثالثة	39	29	68	38	90,9%
7	الإجازة التطبيقية في الإدارة الإلكترونية	الثالثة	89	71	160	89	85,3%
	<b>المجموع</b>		<b>1804</b>	<b>1097</b>	<b>2901</b>	<b>1061</b>	<b>45,4%</b>

**Annexe 4 Réponse du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique sur la répartition du nombre des diplômés en CES de révision comptable par genre en 2001 et 2011.**

Fax reçu de : 71795358

16/07/12 08:10 Pg: 1/1



الجمهورية التونسية  
وزارة التعليم العالي  
والبحوث العلمي

\*\*\*  
الديوان

تونس في 14 جويلية 2012

إلى السيدة نادية فحفاخ

خبيرة في المحاسبة

الموضوع : حول طلبكم معطيات إحصائية.

المرجع : مکتوبكم المؤرخ في 30 جوان 2012.

تحية طيبة وبعد،

تبعاً لمراسلتكم المذكورة بالمرجع أعلاه، والمتعلقة بعدد خريجي شهادة المراجعة في المحاسبة لسنتي 2011 و2001، يشرفني مذكم بالمعطيات التالية وفق طلبكم:

**خريجي شهادة المراجعة في المحاسبة**

الجملة	عدد الخريجين		السنة
	ذكور	إناث	
102	86	16	2001
205	128	77	2011

والسلام.

المستشار المكلف بالإشراف على مكتب  
الدراسات والتخطيط والبرمجة  
أسماحة بن عبد الكريم

**Annexe 5 Répartition des experts-comptables stagiaires inscrits à l'O.E.C.T par année d'inscription et par genre en Juin 2012**

<b>Année d'inscription</b>	<b>Homme</b>	<b>Femme</b>	<b>Total</b>	<b>% Homme</b>	<b>% Femme</b>
1985	5	0	5	100,00%	0,00%
1986	8	3	11	72,73%	27,27%
1987	40	5	45	88,89%	11,11%
1988	37	7	44	84,09%	15,91%
1989	36	7	43	83,72%	16,28%
1990	41	13	54	75,93%	24,07%
1991	53	11	64	82,81%	17,19%
1992	48	10	58	82,76%	17,24%
1993	44	10	54	81,48%	18,52%
1994	58	11	69	84,06%	15,94%
1995	54	12	66	81,82%	18,18%
1996	39	17	56	69,64%	30,36%
1997	78	17	95	82,11%	17,89%
1998	48	17	65	73,85%	26,15%
1999	119	22	141	84,40%	15,60%
2000	78	9	87	89,66%	10,34%
2001	83	26	109	76,15%	23,85%
2002	119	29	148	80,41%	19,59%
2003	118	17	135	87,41%	12,59%
2004	84	6	90	93,33%	6,67%
2005	122	5	127	96,06%	3,94%
2006	141	27	168	83,93%	16,07%
2007	121	41	162	74,69%	25,31%
2008	150	24	174	86,21%	13,79%
2009	134	30	164	81,71%	18,29%
2010	138	31	169	81,66%	18,34%
2011	114	34	148	77,03%	22,97%
2012	145	52	197	73,60%	26,40%

## Annexe 6 Répartition des membres de l'O.E.C par genre du Maroc en Juin 2012

Pages	Nombre de femme	Nombre d'homme	Total	% Femmes	% Hommes
1	0	15	15	0,00%	100,00%
2	1	14	15	6,67%	0,00%
3	1	14	15	6,67%	93,33%
4	2	13	15	13,33%	86,67%
5	1	14	15	6,67%	93,33%
6	0	15	15	0,00%	100,00%
7	2	13	15	13,33%	86,67%
8	1	14	15	6,67%	93,33%
9	1	14	15	6,67%	93,33%
10	1	14	15	6,67%	93,33%
11	1	14	15	6,67%	93,33%
12	1	14	15	6,67%	93,33%
13	0	15	15	0,00%	100,00%
14	1	14	15	6,67%	93,33%
15	1	14	15	6,67%	93,33%
16	1	14	15	6,67%	93,33%
17	3	12	15	20,00%	80,00%
18	1	14	15	6,67%	93,33%
19	0	15	15	0,00%	100,00%
20	2	13	15	13,33%	86,67%
21	0	15	15	0,00%	100,00%
22	1	14	15	6,67%	93,33%
23	0	15	15	0,00%	100,00%
24	2	13	15	13,33%	86,67%
25	3	12	15	20,00%	80,00%
26	1	14	15	6,67%	93,33%
27	0	15	15	0,00%	100,00%
28	0	10	10	0,00%	100,00%
	28	387	415	6,75%	93,25%

## **Annexe 7 Questionnaire de l'enquête auprès des experts-comptables et experts-comptables stagiaires**

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation du mémoire d'expertise comptable sous la direction de Monsieur Anis JARBOUI, je sollicite votre participation à une recherche sur « **les femmes dans la profession d'expert-comptable : des obstacles à surmonter** ».

Je consacre mon mémoire sur la place de la femme dans la profession d'expert-comptable. J'effectue à ce titre une enquête auprès des experts-comptables membres de l'OECT ainsi que des experts-comptables stagiaires à fin de repérer les obstacles rencontrés par les femmes et les recommandations pour les surmonter.

A cet effet, votre expérience et vos réflexions me seront d'une grande utilité. En conséquence, je vous serais gré de bien vouloir répondre au questionnaire ci-joint.

A l'attention des messieurs : Pour être pertinente les données récoltées doivent parvenir aussi bien d'homme que de femme. Vos réponses sont donc précieuses.

A l'attention des dames : vos réponses sont tout aussi précieuses, évidemment !

Afin d'assurer la validité scientifique de l'étude, il est essentiel que vous répondiez à toutes les questions, même si vous avez l'impression que plusieurs questions se ressemblent.

Je tiens à vous garantir, Madame, Monsieur, que les réponses demeureront strictement anonymes.

Pour toute question ou suggestion concernant ce travail, vous pouvez me joindre par mail ([nadia.fakhfakh@yahoo.fr](mailto:nadia.fakhfakh@yahoo.fr)) ou par téléphone 22 97 78 16.

En vous remerciant d'avance de votre confiance et pour le temps que vous aurez passé à remplir le questionnaire, je vous prie d'agréer, mes sentiments les plus respectueux.

Cordialement.

***Nadia Fakhfakh Mdhaffar***

## I. Généralités

**Q1 : Vous êtes** un homme  une femme

*Pour cocher ou décocher la case, vous cliquez dessus*

**Q2 : Age** ans

**Q3 : Vous êtes actif professionnellement ?** Oui  Non

**Q4 : Date début de stage** (mois/année)

**Q5 : Date de fin de stage** (mois/année)

**Q6 : Date d'obtention du diplôme national d'expertise comptable** (mois/année) (si le cas)

**Q7 : Date d'inscription à l'ordre en tant qu'expert-comptable** (mois/année)

**Q8 : Etat civil** Célibataire  Marié(e)

**Q9 : Nombre d'enfants**

**Q10 : Date de naissance des enfants :** Enfant 1 : (mois/année)

Enfant 2 :

Enfant 3 :

Enfant 4 :

Enfant 5 :

**Q11 : Type d'entreprise :**

Entreprise secteur privé

Entreprise secteur public

Cabinet d'expertise comptable de type Big 4

Cabinet d'expertise comptable

**Q12 : Vous exercez :**

En tant que salarié

En tant qu'associé dans une société

Seul

Autres à préciser

**Q13 : Quel est le nombre d'associé dans le cabinet où vous exercer** dont femmes

**Q14 : Quel est le nombre de salarié dans le cabinet où vous exercer** dont femmes

**Q15 : Quel est le nombre de salarié dans la société où vous exercer** dont femmes

**Q16 : Quelle place occupe la femme dans la profession d'expert-comptable ?**

Importante

Moyenne

Faible

## II. Les obstacles rencontrés par les femmes dans la profession d'expert-comptable

**Q17 : Existe-t-il des obstacles dans la profession d'expert-comptable ?**

Oui

Non

**Q18 : Quels sont les obstacles liés à l'avancement hiérarchiques des femmes dans la profession ?**

### Obstacles Sociaux

Les pressions sociales relatives aux responsabilités de la femme dans le foyer et les préjugés masculins

La maternité

La difficulté de concilier vie familiale et vie professionnelle

Autres

### Obstacles organisationnels

Les conditions de travail (horaire tardif et mobilité associé au métier)

L'acquisition du savoir et des techniques (expérience, connaissance des informations et traditions informelles de l'entreprise)

L'exclusion des réseaux sociaux à dominance masculins

Les politiques de promotion de carrière et de rémunération (moins reconnues et moins rémunérées)

Autres

### Obstacles individuels

Caractéristiques comportementales des femmes (stress et manque de confiance en soi)

Choix de vie centré sur la famille

Autres

**Q19 : Quels sont les obstacles liés à la profession d'expert-comptable ?**

- Image peu attractive de la profession pour les femmes (portrait robot et relation humaine non suffisamment mise en évidence, longue durée de la formation ..)
- Difficultés d'installations des jeunes femmes (démarrage, clientèle, problème financier...)
- Charges de travail
- Autres

**III. Quelques mesures à adopter pour surmonter les obstacles subits par les femmes dans la profession d'expert-comptable**

**Q20 : Faut-il mettre en place des actions réservées aux femmes afin de les aider à surmonter ces obstacles ?**

- Oui
- Non

**Q21 : Dans le cas de mise en place d'action pour surmonter ces obstacles les propositions doivent concerner**

- Les études et le stage d'expertise comptable
- La vie professionnelle
- Autres

**Q22 : Doit-on améliorer l'image de la profession auprès des jeunes femmes experts-comptables ?**

- Oui
- Non

**Q23 : Quelle est, selon vous, l'importance de la formation des jeunes sur l'installation au féminin ?**

- Importante
- Moyenne
- Faible

**Q24 : Quelle est, selon vous, l'importance de la formation des jeunes femmes expert-comptable sur l'intégration des réseaux ?**

- Importante
- Moyenne
- Faible

**Q25 : Comment peut-on améliorer l'information et la communication autour des études d'expertise comptable?**

- Par des programmes d'information
- Par la communication au sein des établissements de l'enseignement supérieur
- Autres

**Q26 : Est-il nécessaire de développer des compétences relationnelles pour surmonter les obstacles rencontrés par les femmes experts-comptables ?**

- Oui
- Non

**Q27 : Quels sont les moyens que vous utiliser pour développer votre compétence relationnelle ?**

- L'intégration à des réseaux
- Démarche de mentorat (accompagnement)
- Autres

**Q28 : Comment jugez-vous l'importance de l'organisation et de la gestion du cabinet pour surmonter les obstacles rencontrés par les femmes experts-comptables ?**

- Importante
- Moyenne
- Aucune importance

**Q29 : Quelle est la pratique d'organisation et de gestion du cabinet qui vous semble la plus appropriée ?**

- Une meilleure conciliation entre vie familiale et vie professionnelle
- Adopter les bonnes pratiques liées à l'installation des femmes (Association, Sous traitance, Contrat de collaborateur libéral..).
- Autres

**Q30 : Est-ce que vous déléguez les tâches domestiques et familiales ?**

- Oui
- Non

**Q31 : Si oui, la délégation est faite à :**

- Une nounou
- Une femme de ménage
- Un membre de la famille

**Q32 : Est-ce que vous aménagez les horaires du travail pour passer du temps avec la famille ?**

- Oui
- Non

**Q33 : Vous programmez les naissances et les congés de maternité dans les périodes creuses de l'année (si le cas)**

- Oui
- Non

**Q34 : Le fait d'être en couple avec un autre comptable aide à comprendre et à accepter plus facilement les contraintes du travail**

- Pas du tout d'accord
- Neutre
- Tout à fait d'accord

**Q35 : Votre conjoint a du mal à supporter qu'une femme soit trop indépendante et autonome (si le cas)**

- Pas du tout d'accord
- Neutre
- Tout à fait d'accord

**Q36 : Votre conjoint vous soutient ?**

- Oui
- Non
- Pas tellement

**Q37 : Combien d'heure consacrez-vous en moyenne par semaine à :**

- Votre travail                            heures
- Votre formation                        heures
- Votre famille                            heures
- Votre vie personnelle                heures

**Q38 : Quel est selon vous l'horaire qui permet d'adapter plus facilement le travail fourni au volume de travail effectif?**

- Horaires fixes
- Plages horaires

**Q39 : Est-ce que vous travaillez à temps partiel ?**

- Oui
- Non

**Q40 : Pour quelles raisons travaillez-vous à temps partiel ? (Si le cas)**

- Par choix professionnel
- Par choix personnel
- Le poste nécessitait un temps partiel

**Q41 : Arrive-t-il que vous ou vos salariés (si le cas) travaillent à domicile ?**

- Oui
- Non

**Q42 : Connaissez-vous le télétravail ?**

- Oui
- Non

**Q43 : Un système de télétravail est-il mis en place dans votre entreprise ?**

- Oui
- Non

**Q44 : Disposez-vous une connexion à distance ?**

- Oui
- Non

**Q45 : Les évolutions technologiques changent-t-elles le rythme de travail ?**

- Oui
- Non

**Q46 : Les femmes ont-elles plus ou moins que les hommes avantage à s'associer à des consœurs ou des confrères pour exercer leur métier ?**

- Oui
- Pas tellement
- Non, pourquoi ?

**Q47 : Une association permet au cabinet de :**

- Atteindre une taille critique pouvant rentabiliser embauche et investissement supplémentaire et offrant des missions plus diversifiées
- Rendre possible la mise en place d'un roulement pour les vacances ou d'un échange de service entre consœur en cas d'indisponibilité (enfant malade..).
- Rompre l'isolement qui guette souvent le professionnel libéral
- Autres

**Q48 : Pensez-vous que le contrat de sous-traitance entre confrère et consœur peut aider en particulier les jeunes femmes experts-comptables à clientèle encore réduites ?**

- Oui
- Pas tellement
- Non

**Q49 : Est-ce que vous connaissez le contrat collaborateur libéral ? (adopté en France)**

- Oui
- Non

**Q50 : Pensez-vous que l'adoption d'une loi sur le contrat de collaboration libérale présente un intérêt réel pour la profession d'expert comptable et présente un intérêt renforcé pour les femmes de la profession comptable ?**

- Oui
- Pas tellement
- Non

**Q51 : Le contrat collaborateur libéral permet de**

- Etre autonome et indépendant
- Bénéficier de l'expérience du collaborant
- Se constituer progressivement une clientèle
- Utiliser les moyens du cabinet
- Avoir un minimum de revenu assuré
- Apprendre progressivement les compétences techniques, managériales et commerciales

**Q52 : Points jugés pertinents qui n'auraient pas été abordés ou à préciser**

## Annexe 8 Expert Link

← Home page de « ExpertLink »

← Cession  
Dépôt  
d'une  
offre

Espace à utiliser si vous souhaitez acheter ou vendre un cabinet ou une clientèle



Pour en savoir plus :  
[www.oec-paris.fr](http://www.oec-paris.fr)  
> page d'accueil  
(bandeau de navigation du haut)

← Demande de sous-traitance

Cette notion de « sous-traitance » entre confrères voit toute son utilité aujourd'hui avec l'émergence grandissante des nouvelles technologies et surtout de l'outil internet.

← Moteur de recherche et sécurisation

Cette plateforme est sécurisée par le mot de passe que vous utilisez pour accéder à la partie privée du site. Elle est marquée du sceau de la confidentialité.

## Bibliographie

### Ouvrages

- **Crompton (R), Sanderson (K)**, Gendered Jobs and Social Change, Routledge, London, 1990
- **Sealy ( R.), Vinnicombe Obe, (S.) & Val Singh (D).**, “The Female FTSE Report 2008. A Decade of Delay, International Centre for Women”, Leaders, Cranfield School of Management, 2008.

### Lois, arrêtés, codes et normes

- Code de travail en France.
- Code de travail en Tunisie.
- Loi n° 2010-853 du 23 juillet 2010 en France relative aux réseaux consulaires, au commerce, à l’artisanat et aux services.
- Loi n° 2011-103 du 27 janvier 2011 en France vise à instaurer un quota de 40 % de femmes, à horizon 1er janvier 2017, avec un palier à 20 % à atteindre au bout de trois ans, dans les conseils d’administration des grandes entreprises
- Loi n° 88-108 du 18 août 1988, portant refonte de la législation relative à la profession d’expert-comptable en Tunisie.
- Loi n°2005-882 du 2 août 2005 en France en faveur des PME a ouvert la possibilité d’appliquer le contrat de collaborateur libéral

### Thèses et mémoires

- **Borgi (R)**, « *Les compétences nécessaires pour la réussite dans l’exercice libéral de la profession d’expert comptable* », mémoire pour l’obtention du diplôme d’expert comptable, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2006 – 2007.
- **Bouaziz (F)**, « *Les compétences comportementales dans les missions de commissariat aux comptes : identification et développement*», mémoire pour l’obtention du diplôme d’expert comptable, Faculté de Sciences Economiques et de Gestion de Sfax, 2007 – 2008.
- **Boucherit (F)**, « *La féminisation de l’expertise comptable : Etat des lieux, réflexion, et proposition d’un plan d’action pour favoriser l’exercice libéral des femmes* », mémoire en vue de l’obtention du Diplôme d’Expertise Comptable, 2011.
- **Chambre (N)**, « *Les femmes dans la profession d’expert-comptable. Etat des lieux, analyse,*

*propositions* », Mémoire en vue de l'obtention du Diplôme d'Expertise Comptable, 2004.

- **Lupu (I)**, « *La construction de l'identité des femmes experts-comptables en France* », thèse de doctorat en Sciences de gestion/Organisation générale, Conservatoire National des Arts et Métiers, avril 2011.
- **Martinais (E)**, « *L'accès des femmes à la profession d'expert-comptable* », mémoire présenté en vue de l'obtention du DEC, 2009.

## Revue et Magazines

- **Anderson-Gough (F), Grey (C), Robson (K)**, « Helping Them to Forget.' The organizational embedding of gender relations in public audit firms », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 30, 2005.
- **Barker (P.C), Monks (K)**, « Irish Women Accountants and Career Progression: A Research Note », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 8, 1998.
- **Bergeron (F)**, « Télétravail développer et sécuriser le dans les cabinets », *IFEC Magazine*, n°43, Juin 2010.
- **Bernardi (R.A)**, « The Implications Of Lifestyle Preference On A Public Accounting Career: An Exploratory Study », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 9, 1998.
- **Boucherit (F)**, « La maternité avant ou après le stage ? », *Données Partagées*, troisième trimestre, 2011.
- **Boulaâba(I)**, « Tunisie: Justice fiscale et solidarité sociale au menu du Premier congrès annuel des Jeunes experts-comptables », *webmanagercenter*, <http://www.webmanagercenter.com/actualite/economie>, 11 janvier 2012, visité en juillet 2012.
- **Carnegie, (G. D) & Napier, (C. J)**, « Traditional accountants and businessprofessionals: Portraying the accounting profession after Enron », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35, 2010.
- **Ciancanelli (P), Gallhofer (S), Humphrey (C), Kirkham (L)**, « Gender and accountancy: Some evidence from the UK », *Critical Perspectives on Accounting*, vol.1, n° 2, 1990.
- **Collins (K.M)**, « Stress and Departures from the Public Accounting Profession: A Study of Gender Differences », *Accounting Horizons*, vol. 7, n° 1, 1993.
- **Crampton (S), Mishra (J)**, «Women in Management », *Public Personnel Management*, 28, 1, 1999.
- **Crompton (R)**, « Gender and Accountancy: A Response to Tinker & Neimark », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 12, n° 1, 1987.

- **Dimnik (T) & Felton (S)**, “Accountant stereotypes in movies distributed in North America in the twentieth century”, *Accounting, Organisations and Society*, 2006.
- **Fardeau (A)**, « Carrière et vie de famille : comment tout concilier », *JDN Management*, avril 2008, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), visité en avril 2011.
- **Fardeau (A)**, « Carrière et vie de famille : comment tout concilier », *JDN Management*, avril 2008, [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com), visité en avril 2011.
- **Gabrielli (A)**, « Entreprise : le présentéisme étouffe les carrières des femmes », *Atlantico*, publié le 3 septembre 2011.
- **Grey (C)**, « On being a professional in a 'Big Six' firm », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 23, n° 5/6, 1998.
- **Hines (R. D)**, « Accounting: Filling the Negative Space », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992.
- **Hunton (J. E.), Neidermeyer (P. E.), Wier (B.)**, « Hierarchical and Gender Differences in Private Accounting Practice », *Accounting Horizons*, vol. 10, n° 2, 1996.
- **Ibarra (H)**, « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, 37, 3, 1992.
- **Ibarra (H)**, « Homophily and Differential Returns : Sex Differences in Network Structure and Access in an Advertising Firm », *Administrative Science Quarterly*, vol 37, n°3, September 1992.
- **Ibarra (H)**, « Race, Opportunity, and Diversity of Social Circles in Managerial Networks », *Academy of Management Journal*, vol 18, n° 3, 1995.
- **IFEC**, « Femmes et profession comptable », *Revue IFEC magazine*, n°43, 2010.
- **Jeacle (I)**, “Beyond the boring grey: The construction of the colourful accountant”, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, 2008.
- **Jeacle (I)**, Beyond the boring grey: The construction of the colourful accountant, *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 19, 2008.
- **Kirkham (L. M), Loft (A)**, « Gender and the construction of the professional accountant », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 18, n° 6, 1993.
- **Kirkham (L. M.)**, « Integrating Herstory and History in Accountancy », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992.
- **Lafon (M)**, « Réseau : tisser la bonne toile », *La dépêche vétérinaire magazine*, n°1004, octobre 2008.

- **Laufer (J)**, « Femmes et carrières: la question du plafond de verre », *Revue Française de Gestion*, n° 151, juillet-août, 2004.
- **Lehman (C.R)**, « "Herstory" in Accounting: the First Eighty Years », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992.
- **Lehyani (S)**, Naissance du syndicat national de la profession de comptable, *Le temps*, <http://www.letemps.com.tn/article-57962-31072011.html>, 31 juillet 2011, visité juillet 2012.
- **Maume (Jr), David (J)**, « Is the Glass Ceiling a Unique Form of Inequality? », *Work and Occupations*, vol 31, n°2, 2004.
- **Maupin (R. J), Lehman (C. R)**, « Talking Heads: Stereotypes, Status, Sex-roles and Satisfaction of Female and Male Auditors », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 19, n° 4-5, 1994.
- **Morrison (A. M), Von Glinow (M. A)**, « Women and Minorities in Management », *American Psychologist*, n° 4, 1990.
- **Reed (S. A), Kratchman (S. H.), Strawser (R. S)**, « Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants. The Impact of the Locus of Control and Gender », *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol 7, n°1, 1994.
- **Robert (J), Coutts (J.A)**, « Feminization And Professionalization: A Review of an Emerging Littérature on the Development of Accounting in the United Kingdom », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n° 3/4, 1992.
- **The Economist**, « The Conundrum of the Glass Ceiling », Special Report Women in Business, 23-29 juillet 2005.
- **Touhami, (H.)**, « L'emploi féminin en Tunisie, actualités et perspectives », *Leaders*, <http://www.leaders.com.tn/article/l-emploi-feminin-en-tunisie-actualites-et-perspectives>, visité en janvier 2012.
- **Yaich (A)**, « Comment préparer la révision comptable », *procomptable*, [http://www.procomptable.com/etudiants/.../preparer\\_revision\\_comptable](http://www.procomptable.com/etudiants/.../preparer_revision_comptable), visité en juillet 2012.
- **Yaich (A)**, « Examens de révision comptable : quelles garanties pour les corrections équitables ? » (1ère partie), *la presse.m*, visité en juillet 2012.
- **Yaich (A)**, « L'ampleur de l'échec aux examens de révision comptable illustre-t-elle l'ampleur de l'échec du système d'évaluation ou la non qualification collective des candidats ? », *la Revue Comptable et Financière*, N° 73, Été 2006, visité en juillet 2012.

## Articles

- **Bourdieu (P)**, « *Le capital social, Actes de la recherche en sciences sociales* », vol. 31, janvier, 1980.
- **Dambrin (C), Lambert (C)**, « *Le plafond de verre dans les cabinets d'audit-questions théoriques et méthodologiques* », 27ème Congrès de l'AFC - Association Francophone de Comptabilité, Tunis, Tunisie, mai 2006.
- **Dujardin (P)**, « *Du groupe au réseau* », CNRS, page 25.
- **Eliev (S), Bernier(C)**, « *Perceptions de femmes cadres dans une entreprise typiquement masculine* », Reflets, vol 9, n° 2, 2003.
- **EuropeanPWN**, (2008), « *Comment resautent les femmes ?* », 11 décembre 2008.
- **Fischer (G.N)**, « *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale* », Paris : Dunod, 1987.
- **Istrate (C.)**, « *Les femmes dans la profession comptable Roumaine actuelle* », Université Alexandru Ioan Cuza Iasi, 2012.
- **L'édition nouvelle**, « *Comment développer une relation de mentorat réussie ?* », [www.leditionnouvelles.com](http://www.leditionnouvelles.com), visité le 09 octobre 2012.
- **Laufer (J)**, « *le plafond de verre, guide d'appui à la négociation au sein des entreprises et des branches, conseil supérieur de l'égalité professionnel* », 2002.
- **Longuet (B)**, « *33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale* », 2009.
- **M'hamid (I), Hachana (R), Omri (A)**, « *Diversité Genre Dans Le Conseil D'administration Et Performance Des Entreprises Tunisiennes Cotées* », Global Journal of Management and Business Research Volume 11, Mars 2011.
- **Marchand (I)**, « *Ascension des femmes cadres à la ville de Montréal* », conseil des Montréalaises, Mai 2008.
- **OCDE**, « *L'entrepreneuriat féminin : questions et actions à mener* », Istanbul, juin 2004.
- **Ramirez,** " *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.
- **Roujol (B)**, « *Les obstacles qui empêchent les femmes d'accéder aux postes de direction* », [www.coachingavenue.com](http://www.coachingavenue.com), visité en juin 2011
- **Saboly (M), Khemiri (R)**, « *les femmes experts-comptables en Tunisie : perceptions et*

*réalités* », 32ème Congrès de l'AFC -Association Francophone de Comptabilité, Montpellier, mai 2011.

- **Silverstone (R)**, "Accountancy" in R. Silverstone et A. Ward (eds), *Careers of Professional Women*, London, Croom Helm, 1980
- **Women political participation**, « *Femmes et syndicats, Participation des femmes dans les syndicats, en Algérie, au Maroc et en Tunisie* », <http://www.womenpoliticalparticipation.org/upload/publication>, octobre 2010.

## Autres Sources

- **Blog ANECS- CJEC**, « *La bourse d'exercice collaboratif* », <http://www.anecs-cjec.com/tag/communaute/>, Aout 2011, visité le 4 octobre 2012.
- **Bureau international du Travail**, « *La promotion des femmes aux postes de direction* », rapport soumis aux fins de discussion à la Réunion tripartite sur la promotion des femmes aux postes de direction, Genève, 1997.
- **Capitalcom**, « *Les tendances majeures des Assemblées Générales de 2008* », <http://www.capitalcom.fr/Documents/080617%20Newsletter.pdf>, 2008.
- **CCT**, « *liste des membres* », <http://www.compagniedescomptablesdetunisie.com/listedesmembres.php>, visité en juin 2012.
- **CCT**, « *rubrique commission* », <http://www.compagniedescomptablesdetunisie.com>, visité en juillet 2012
- **CCT**, « *rubrique organisation* », <http://www.compagniedescomptablesdetunisie.com>, visité en juillet 2012.
- **CSOEC**, *Marché de la profession comptable*, 2010.
- **CSOEC**, *Synthèse 2010 des comptes-rendus annuels des contrôleurs principaux de stage*, Service Formation, 2010.
- **Enquête ANECE/CJEC**, « *Rapport e-Learning, un an après, première impression des stagiaires, des propositions d'amélioration du dispositif* », Paris, février 2005.
- **Etude ORSE**, « *l'accès des femmes aux postes de décision dans les entreprises* », n°5, Février 2004.
- **EuropeanPWN**, enquête « *comment resautent les femmes* », [www.europeanPWN.net](http://www.europeanPWN.net), publié en décembre 2008.
- **Gouvernement du Canada**, « *Regard sur l'avenir. Surmonter les obstacles en matière de culture et d'attitude rencontrés par les femmes dans la fonction publique* », Ottawa, Groupe

consultatif sur l'équité dans l'emploi des femmes, 1995.

- **ICAEW**, « *career survey* », <http://www.ICAEW.com/careersurvey>, 2007, visité en juillet 2012.
- **In extenso**, « *le coaching des jeunes diplômés* », <http://www.inextenso.fr/Recrutement/travailler-chez-in-extenso/ecs-expert-comptable-stagiaire>, visité en octobre 2012
- **I TEC**, <http://www.itec-tunisie.org/present.htm>, visité en juillet 2012
- **Küng Gugler (A), schläpfer (M)**, « *Manuel PME travail et famille* », Seco, 1<sup>ère</sup> édition 2007, Berne.
- **Les cahiers de l'ASE 4**, « *L'entrepreneuriat féminin en Wallonie* », [www.wallonie.be](http://www.wallonie.be)
- **Longuet (B)**, « *33 propositions pour une nouvelle dynamique de l'activité libérale* », la documentation française, 2010.
- **Martinais (E) et Boucherit (F)**, « *femmes et expertise comptable* », cahier pratique de l'IFEC, février 2012.
- **Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique**, bureau des études, de la planification et de la programmation, « *l'enseignement supérieur en chiffre* », année universitaire 2010/2011.
- **OAT**, présentation, <http://www.ordre-architectes-tunisie.org/index.php/toute-l-actualite/presentation.html>, visité en juin 2012
- **OEC Paris Île-de-France**, « *accueil confrère* », <http://www.oec-paris.fr/fr-FR/591,7/accueil-confreres.html>, visité le 19 octobre 2012
- **OEC Paris Ile-de-France**, « *Graine d'expert-comptable* », <http://www.oec-paris.fr/fr-FR/658,8/graine-d-expert-comptable>, visité le 17 octobre 2012
- **OEC-CRSS**, « *rubrique présentation organisation* », <http://www.oect-crcs.org.tn>, visité en juin 2012
- **OEC-CRTBA**, « *bureau exécutif* », <http://www.oectcrtba.org/fr/bureau-executif>, visité en juin 2012
- **OECT**, « *rubrique organisation de l'ordre* », <http://www.oect.org.tn/oectin.htm>, visité en juin 2012.
- **OMT**, « *rubrique le CNOMT/composition et commission* », <http://www.ordre-medecins.org.tn/>, visité en juin 2012
- **ONAT**, <http://www.onat-tn.org/admin/index.html>, visité en juin 2012

- **Ordre des architectes de Tunisie**, « *Evolution du nombre des architectes depuis 1974* », <http://www.ordre-architectes-tunisie.org/index.php/toute-l-actualite/presentation.html>, 2009, visité en juin 2012.
- **Ordre des comptables agréés du Québec**, « *Une garantie d'excellence* », [www.ocaq.qc.ca](http://www.ocaq.qc.ca), visité en juin 2011.
- **Ordre des comptables agréés du Québec**, « *Une garantie d'excellence* », <http://www.ocaq.qc.ca>, visité en juin 2011.
- **Ordre des Experts Comptables de Maroc**, « *rubrique annuaire* », <http://www.oecmaroc.com/>, visité le 28 juin 2012.
- **Ordre des experts-comptables de la côte d'Ivoire**, « *rubrique tableau de l'ordre* », <http://www.expertscomptablesdecotedivoire.org/index.php?page=tableau-de-l-ordre>, visité en Juin 2012.
- **Ordre des experts-comptables et comptables du Mali**, *Tableau National à jour au 15 Juin 2008 présenté par le conseil national en réunion du 19 décembre 2009*, <http://mali.eregulations.org>, visité en juin 2012.
- **Ordre national des experts-comptables et comptables agréés du Burkina Faso**, *rubrique tableau de l'ordre*, <http://www.onecca.bf/>, visité en juin 2012.
- **ORSE Etude**, « *l'accès des femmes aux postes à responsabilités dans les entreprises* » février 2004.
- **SECO**, « *manuel PME travail et famille : mesures visant à concilier vie professionnelle et vie familiale des petites et moyennes entreprises* », février 2007.

## **Table des illustrations**

### **Table des graphiques**

Graphique n° 1 Présence de la femme Tunisienne dans l'enseignement supérieur .....	7
Graphique n° 2 Proportion des experts-comptables inscrits à l'OECT par genre en Mai 2012 ....	12
Graphique n° 3 Evolution du taux de féminisation des experts-comptables par année d'inscription à l'OECT .....	13
Graphique n° 4 Répartition des femmes experts-comptables inscrits par zone géographique au 31/12/2011.....	14
Graphique n° 5 Evolution du taux de féminisation des experts-comptables diplômés en Ces de révision comptable et inscrits entre 2001 et 2011 .....	17
Graphique n° 6 Evolution du taux de féminisation des experts-comptables stagiaires par année d'inscription à l'OECT.....	18
Graphique n° 7 Evolution du nombre des architectes depuis 1974 à 2009.....	20
Graphique n° 8 Répartition des médecins par genre et par âge au 31/12/2011 .....	21
Graphique n° 9 Les raisons du réseautage .....	87

### **Table des tableaux**

Tableau n° 1: Synthèse du taux de féminisation des inscrits au tableau de l'OECT entre 2001 et 2011.....	12
Tableau n° 2 Nombre des diplômés en expertise comptable par genre pour la faculté des sciences économiques et de gestion de Sfax de l'année 2011 et jusqu'au 31/08/2012 .....	16
Tableau n° 3 Répartition du nombre des diplômés en CES de révision comptable par genre en 2001 et 2011 .....	16
Tableau n° 4 Synthèse du taux de féminisation des experts-comptables et des stagiaires inscrits par an au tableau de l'OECT entre 2001 et 2011 .....	19
Tableau n° 5 : Taux de féminisation du conseil national de l'OECT .....	25
Tableau n° 6 Enquête auprès des Big 4 en Tunisie sur la proportion des femmes dans le cabinet	32
Tableau n° 7 : Présence des femmes dans le conseil d'Administration des entreprises Tunisiennes .....	33
Tableau n° 8 Enquête auprès des experts-comptables et des experts-comptables stagiaires - Données numériques .....	51
Tableau n° 9 Répartition de l'échantillon selon l'âge.....	52
Tableau n° 10 Répartition de l'échantillon selon le statut .....	53
Tableau n° 11 Répartition de l'échantillon selon le nombre d'enfant.....	53
Tableau n° 12 Répartition de l'échantillon selon l'âge des enfants .....	53
Tableau n° 13 Répartition de l'échantillon selon la durée de stage .....	54
Tableau n° 14 Répartition de l'échantillon selon l'âge d'obtention du diplôme.....	54
Tableau n° 15 Répartition de l'échantillon selon la position des répondants .....	54
Tableau n° 16 Répartition de l'échantillon selon le nombre d'associé dans le cabinet.....	55
Tableau n° 17 Répartition de l'échantillon selon le % de femmes associées dans le cabinet .....	55
Tableau n° 18 Répartition de l'échantillon selon le nombre de salarié dans le cabinet.....	56
Tableau n° 19 Répartition de l'échantillon selon le % de femmes salariées dans le cabinet .....	56
Tableau n° 20 L'existence des obstacles dans la profession d'expert-comptable.....	57
Tableau n° 21 Les obstacles sociaux.....	58

Tableau n° 22 Les obstacles organisationnels.....	58
Tableau n° 23 Les obstacles individuels .....	59
Tableau n° 24 Les obstacles liés à la profession d'expert-comptable.....	60
Tableau n° 25 Les mesures pour la démarche de mentorat adoptées par trois cabinets à effectif important en France.....	100
Tableau n° 26 Enquête sur la maternité et le stage d'expertise comptable .....	106
Tableau n° 27 Les mesures relatives à la flexibilité du temps de travail .....	110
Tableau n° 28 Les variétés de situations de télétravail .....	113
Tableau n° 29 Avantages du contrat de collaboration libérale.....	123

### **Table des figures**

Figure n° 1 Le Plafond de verre dans les BIG 4 en Tunisie.....	32
Figure n° 2 Les cinq objectifs de la Commission Femmes du CSOEC en France .....	73

### **Annexes**

Annexe 1 Répartition par année d'inscription des experts-comptables inscrit à l'O.E.C.T en Mai 2012.....	129
Annexe 2 Répartition des membres de l'O.E.C.T par zone géographique au 31/12/2011 .....	130
Annexe 3 Répartition des Résultats LMD pour l'I.S.C.A.E pour l'année 2011/2012 .....	131
Annexe 4 Réponse du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique sur la répartition du nombre des diplômés en CES de révision comptable par genre en 2001 et 2011. 132	
Annexe 5 Répartition des experts-comptables stagiaires inscrits à l'O.E.C.T par année d'inscription et par genre en Juin 2012 .....	133
Annexe 6 Répartition des membres de l'O.E.C par genre du Maroc en Juin 2012 .....	134
Annexe 7 Questionnaire de l'enquête auprès des experts-comptables et experts-comptables stagiaires.....	135
Annexe 8 Expert Link .....	140