



CHAIRE ÉTHIQUE ET
GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE
Fondation Paris-Dauphine

DAUPHINE
UNIVERSITÉ PARIS

Prix des Meilleurs Mémoires 2016 M2 en Ethique et Gouvernement d'Entreprise

Mégane Morvan

« Les femmes dans le contrôle de gestion »

«And to all the women, and especially the young women, who put their faith in this campaign, and in me: I want you to know that nothing has made me prouder than to be our champion. Now, I know we have still not shattered that highest and hardest glass ceiling, but someday someone will – and hopefully sooner than we might think right now»

Les propos d'Hilary Clinton lors de sa défaite face à Donald Trump en novembre dernier affirment la persistance du phénomène de glass ceiling, en français, le plafond de verre. Cette expression est d'ailleurs apparue aux Etats-Unis à la fin des années 70, alors que la question de l'égalité professionnelle homme/femme commence à se poser. C'est dans le Wall Street journal que le plafond de verre sera pour la première fois défini, lors de la publication de cet article intitulé : « Pourquoi les femmes ne semblent pas pouvoir briser la barrière invisible qui les empêchent d'accéder aux postes à hautes responsabilités ? ».

A quelle(s) barrière(s) la femme contrôleur de gestion est-elle confrontée ?

Mon étude théorique a cherché dans un premier temps à comprendre le plafond de verre en étudiant les facteurs explicatifs à ce phénomène, qu'ils soient historiques, économiques sociaux, organisationnels ou individuels et dans un second temps à identifier l'éventuelle présence de ce plafond de verre au sein du métier de contrôleur de gestion. Pour cela, je me suis appuyée sur une étude réalisée récemment par deux chercheurs, Claire Dambrin et Caroline Lambert, qui a révélé l'existence certaine du plafond de verre au sein des cabinets d'audit, plus particulièrement au sein des *Big Four*. Ainsi, les femmes auditrices sont systématiquement confrontées à un choix cornélien : l'exigence professionnelle requise pour devenir associée est très rarement compatible avec une vie de famille.

En fait, contrôle de gestion et audit se sont révélés être deux métiers assez proches. Cependant les caractéristiques plus spécifiques du contrôle de gestion peuvent venir contraster le puissant modèle organisationnel des cabinets d'audit. Le contrôleur de gestion a un rôle spécifique : au-delà d'une simple production de chiffres, il doit analyser, conseiller, coordonner l'activité. Il a un véritable rôle de business partner et participe à la performance de l'entreprise. La question de la compatibilité du profil féminin avec les caractéristiques de ce métier du chiffre s'est alors posée.

Un bon contrôleur peut-il être féminin ? Bien évidemment, oui ! On reconnaît même actuellement la participation des femmes à la performance des entreprises.

J'ai donc cherché à vérifier les hypothèses formulées par mon étude théorique en effectuant mon étude de terrain au sein des différents services de contrôle de gestion d'une grande entreprise, Hachette Livre, une des filiales de Lagardère. Chez Hachette Livre, les femmes représentent une part très importante des effectifs totaux de l'entreprise. Le contrôleur de gestion a bien ce rôle si varié que j'ai pu évoquer. Au sein d'une maison d'édition, il assure la création de valeur financière mais aussi artistique. J'ai pu interroger dix salariés d'Hachette, des hommes et des femmes appartenant à des tranches d'âge différentes, à la fois en contrôle de gestion central et opérationnel. La structure de ma grille de questions m'a permis de mettre en évidence la position de la

femme dans le métier de contrôleur de gestion chez Hachette, et d'aborder la question du plafond de verre (progression hiérarchique des femmes au sein du groupe, maternité).

Les résultats de mon étude montrent que les femmes contrôleurs de gestion, chez Hachette Livre, progressent de la même manière que les hommes. Le contrôleur de gestion doit s'approprier sa mission qui est personnalisable. Par ailleurs, bien qu'évoluant dans un environnement très féminin, les femmes rencontrent des obstacles pour atteindre les postes à hautes responsabilités. Cependant, ces barrières sont davantage dues à la structure organisationnelle d'Hachette qu'à la position de la femme dans le métier. Une maternité n'empêche pas une femme d'atteindre un haut poste hiérarchique. Cette dernière est d'ailleurs très bien acceptée au sein du groupe et est parfois une occasion de proposer une mobilité verticale ou horizontale. Finalement, aucun plafond de verre lié au statut de la femme ne semble exister. Toutefois, la maternité est considérée comme un problème par les femmes elles-mêmes. Dans ce cas, la progression hiérarchique dépendrait bien de facteurs individuels.

Ainsi, on ne peut parler du plafond de verre en tant que concept général, mais plutôt de plusieurs plafonds de verre spécifiques à chaque secteur d'activité, chaque entreprise, chaque personnalité. Le facteur temporel a un rôle déterminant dans la persistance du plafond de verre : Aujourd'hui, les mentalités et les mœurs évoluent, tout comme les enjeux économiques, sociaux et financiers.

« Nous sommes passés d'une économie industrielle - où on embauchait des bras - à une économie de la connaissance - où on embauchait des têtes - et maintenant une économie humaine - où on embauche des cœurs. » (Vittori J-M, 2016). Hachette Livre semble agir en faveur de cette « puissance du cœur »...

A chaque entreprise de jouer le jeu !