

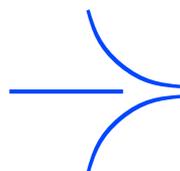
# Femmes expertes-comptables : briser le plafond de verre pour construire l'avenir de la profession



la centrale <sup>45-2</sup>

# Sommaire

<b>A. L'étude en 10 idées clés</b>	<b>04</b>
<b>B. Édito</b>	<b>05</b>
<b>C. Conjugée au féminin, la profession à tant à gagner</b>	<b>06</b>
<b>D. Radiographie d'une profession en quête d'égalité</b>	<b>07</b>
Décryptage des chiffres clés	08
Du diplôme à l'association : le parcours du combattant pour les expertes-comptables ?	11
Les freins persistent : entre préjugés tenaces et autocensure	13
La place des femmes dans le secteur de l'expertise comptable	17
<b>E. Vers une profession du chiffre plus inclusive : les leviers du changement</b>	<b>19</b>
Féminiser pour performer : les atouts d'une politique d'égalité	20
S'inspirer pour innover : les succès à dupliquer	23
Comment le notariat est passé de 15 à plus de 70% de femmes en 20 ans	26
Changer les mentalités : le défi de toute une profession	27
Interview – Cécile de Saint Michel, présidente du Conseil national de l'Ordre des experts-comptables	31
<b>F. Plan d'action : les mesures concrètes pour accélérer la féminisation de la profession</b>	<b>33</b>
Dans les cabinets : créer un environnement propice à l'épanouissement des talents	34
Checklist des actions à tester dans votre cabinet	38
Auprès des clients : les experts-comptables, ambassadeurs de l'égalité professionnelle	39
Dans la sphère publique	40
<b>G. Conclusion et perspectives</b>	<b>43</b>



# L'étude en 10 idées clés

**1** Les enjeux d'égalité professionnelle sont à la fois une réponse aux questions sociétales et un levier stratégique pour les cabinets d'expertise comptable. La féminisation de la profession représente en effet un avantage concurrentiel en termes d'image, d'attractivité des talents et de performance.

**2** Bien que les femmes soient majoritaires parmi les collaborateurs de cabinet, elles sont largement sous-représentées aux postes de direction et d'association, ce qui révèle un important déséquilibre.

**3** Les grandes structures sont plus avancées en matière d'égalité, tandis que les petits cabinets peinent à mettre en place des mesures efficaces pour favoriser la progression des femmes.

**4** L'expertise comptable est en retard par rapport à des professions ordinales comme le notariat et le barreau, où la parité est presque atteinte. Ce retard souligne l'urgence d'agir pour rester attractif.

**5** Pour attirer et fidéliser les talents féminins, il est crucial de promouvoir des politiques RH inclusives, de valoriser la diversité, et de lier la parité à la performance des cabinets.

**6** Les cabinets peuvent s'inspirer des initiatives à succès d'autres pays et professions, où des objectifs de mixité chiffrés et des politiques volontaristes ont prouvé leur efficacité.

**7** L'adaptation de l'organisation du travail est un levier essentiel : flexibilité des horaires, télétravail et meilleur accompagnement de la parentalité sont des mesures concrètes à mettre en place.

**8** Les programmes de mentorat et de développement du leadership féminin sont des outils efficaces pour accompagner la progression des femmes vers les postes à responsabilités.

**9** La mise en place d'objectifs chiffrés de mixité, associée à un suivi régulier, permet de concrétiser l'engagement des cabinets en faveur de l'égalité professionnelle.

**10** En sensibilisant leurs clients et en proposant des conseils sur l'égalité professionnelle, les experts-comptables peuvent contribuer activement à la transformation des entreprises et de la société.

# Édito

Le secteur de l'expertise comptable traverse une période de transformation majeure, avec des évolutions profondes et des défis inédits. Pourtant, certaines choses ne semblent pas changer, ou pas assez : malgré les progrès réalisés ces dernières années, les femmes demeurent sous-représentées aux postes de décision et d'influence au sein des cabinets



L'objectif de cette étude est double. D'une part, elle propose une analyse précise de la situation actuelle en décryptant les chiffres clés et en examinant les parcours professionnels des femmes. Elle met ainsi en lumière les obstacles persistants qui freinent leur progression dans la profession. Qu'il s'agisse de préjugés culturels, de freins individuels ou de difficultés liées à la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, ces barrières sont encore trop nombreuses et souvent sous-estimées.

Mais ce constat n'est qu'une partie de l'équation. L'égalité hommes-femmes n'est pas uniquement un impératif moral, c'est aussi un enjeu stratégique pour les cabinets d'expertise comptable. Intégrer pleinement les femmes à tous les niveaux de la profession constitue un levier essentiel de performance, d'innovation, et de responsabilité sociétale (RSE). En s'engageant pour l'égalité, les cabinets répondent non seulement à des attentes croissantes, mais ils renforcent aussi leur attractivité, fidélisent les talents et améliorent leur image.

Cette étude est aussi pensée comme un véritable guide pour les professionnels qui veulent agir. Au-delà du diagnostic, il propose des solutions concrètes pour accompagner les cabinets dans leur transition vers plus d'inclusivité. Vous y découvrirez donc des initiatives inspirantes, des exemples de bonnes pratiques et des recommandations adaptées au contexte spécifique de l'expertise comptable. L'intégration des femmes à tous les niveaux hiérarchiques est non seulement une nécessité éthique, mais aussi un facteur clé de succès pour les cabinets. Ensemble, faisons de la diversité un pilier de l'avenir de la profession comptable !

**Sophie Coudré**  
**Présidente de l'Association Femmes Experts-comptables**  
**Expert-comptable et commissaire aux comptes**

## Conjuguée au féminin, la profession a tant à gagner



S'il est bien une profession qui ait su s'adapter parmi tant d'autres, c'est celle de l'expertise-comptable. Une capacité d'adaptation qui porte son inexorable croissance au fil des années.

Mais une capacité qu'éprouve depuis bien des années désormais, le constat d'un déséquilibre encore trop saillant entre femme et homme, en nombre, en position et en condition.

Il serait trompeur de laisser dire que tout va de mal en pis et ne pas reconnaître les efforts et les progrès obtenus par la volonté de nombreuses femmes experts-comptables. Je pense en particulier à celles que j'ai eu l'honneur de servir directement dans mes anciennes fonctions ordinales : Agnès Bricard, Françoise Berthon, Cécile de Saint-Michel. Je pense à toutes celles qui dans le cadre de l'AFEC, de l'Ordre, de syndicats ou d'associations, de leur fonction de direction au sein de leur cabinet, de leur quotidien auprès de leurs clients ou de leurs équipes, font de l'égalité femme-homme bien plus qu'une évidence : une exigence incontestable et indiscutable.

Au-delà de son aspect ontologique, c'est ce regain d'attractivité que recherche éperdument la profession que pourrait sublimer une parité parfaitement établie.

Voilà pourquoi, sous l'égide de l'Association des Femmes Experts-Comptables, nous consacrons à ce combat, ce cinquième rapport de la Centrale 45-2.

Notre volonté n'est ni de juger, ni de fustiger. Elle est, à partir de témoignages et d'études, de contribuer à dresser, sans fard, un état des lieux et de rapporter une batterie de solutions concrètes tendue vers un modèle en matière de diversité et d'inclusion.

C'est donc naturellement que Cegid via la Centrale 45-2 et Cegid Solidaire soutiennent l'Association Femmes Experts-Comptables dans ses actions visant à promouvoir les femmes. L'union faisant la force, nous souhaitons également mettre ces initiatives en rapport avec d'autres programmes soutenus par Cegid Solidaire qui profiteront aux femmes, à l'instar de Elles bougent et de l'école Sup'Expertise qui entendent valoriser l'apprentissage des métiers techniques et valoriser le cursus d'expertise-comptable. Cegid s'engage également, via un mécénat de compétences de collaborateurs, à mettre à disposition de l'Association Femmes Experts-Comptables, les ressources dont elle aurait besoin en matière de soutien et de « coup de pouce ».

C'est un engagement fort, conforme aux valeurs d'excellence, de solidarité et de responsabilité, que Cegid porte depuis sa création, expression d'un partenariat unique avec la profession, à ses côtés à tout moment

Qu'il me soit enfin permis de remercier l'AFEC en la personne de sa présidente Sophie Coudré, ainsi que toutes celles qui nous ont accordé un temps si précieux pour contribuer à ce rapport de la Centrale 45-2. En formulant le vœu qu'il contribue à une cause si bénéfique pour la profession.

**François Millo**  
**Directeur BU Experts-Comptables**  
**Cegid**

D.

# Radiographie d'une profession en quête d'égalité



# Décryptage des chiffres clés

## Proportion des femmes aux différents stades d'étude et niveaux hiérarchiques

La profession comptable présente un paradoxe en matière de parité : si les femmes sont majoritaires parmi les collaborateurs, elles restent **sous-représentées aux postes de direction et dans l'exercice libéral**.

Dès la formation initiale, on observe une forte présence féminine : en 2022, 44% des experts-comptables stagiaires étaient des femmes<sup>1</sup>. En cabinet, le chiffre est plus élevé encore : **67% des salariés des cabinets sont des femmes, contre 45% pour l'ensemble des emplois privés et publics**<sup>2</sup>.

Cependant, cette présence importante ne se traduit pas dans les postes d'encadrement et de direction : 22% des femmes salariées sont cadres, contre 43% chez les hommes. 53% des femmes ont le statut d'employée, contre 40% des hommes<sup>3</sup>. **Parmi les experts-comptables inscrits, 31% seulement sont des femmes**<sup>4</sup>.

Enfin, sur l'ensemble de la branche cabinets d'experts comptables, les femmes salariées gagnent en moyenne 25 % de moins que les hommes salariés. **L'écart est de 18% sur la seule catégorie des cadres**<sup>5</sup>.

Ces chiffres mettent en lumière **le plafond de verre qui persiste dans la profession**, avec une diminution progressive de la représentation féminine dans les plus hauts niveaux de hiérarchie et les responsabilités.



“ Beaucoup de femmes ne passent pas l'étape du mémoire parce que cela correspond à un moment de leur vie où elles commencent à avoir une vie de famille. Il est très difficile d'assurer en même temps le travail en cabinet, la vie de famille et la rédaction d'un mémoire. ”

**Valérie Ammirati, vice-présidente de l'AFEC**

1. Source : Les chiffres de l'expertise comptable en France, [compta-online.com](https://compta-online.com), 29 févr. 2024

2. Données au 31 décembre 2021. Source : OMECA, Baromètre des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit, avril 2024

3. Source : OMECA, Baromètre des métiers de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes et de l'audit, avril 2024

4. Source : Les chiffres de l'expertise comptable en France, [compta-online.com](https://compta-online.com), 29 févr. 2024

5. Source : Les portraits statistiques de branches professionnelles, Dares, 10 juil. 2024

## Disparités selon la taille des cabinets

Ces chiffres globaux masquent toutefois des disparités significatives entre les cabinets de différentes tailles. Les grandes structures sont proportionnellement plus nombreuses à compter des collaboratrices ayant réussi le DEC récemment : 39% des cabinets de plus de 50 salariés déclarent compter une salariée diplômée, contre seulement 5% des petits cabinets de 1 à 9 salariés<sup>6</sup>.

Les perspectives d'évolution semblent également plus favorables dans les grands cabinets, où une écrasante majorité (89%) prévoit qu'une collaboratrice préparera le DEC dans les prochaines années, contre 21% des petits cabinets<sup>7</sup>.

Concernant les mesures en faveur de l'égalité professionnelle, les grands cabinets apparaissent plus avancés. Par exemple, **72% d'entre eux organisent un entretien lié à la maternité** pour examiner les aménagements du temps de travail, contre seulement **34% des petits cabinets**. De même, le maintien intégral de la rémunération pendant le congé maternité est appliqué par 72% des grandes structures, contre 27% des petites<sup>8</sup>.

Autre chiffre particulièrement significatif, seuls 62% des grands cabinets comptables (plus de 50 salariés) avaient commencé à engager des travaux pour réaliser l'index d'égalité hommes-femmes en 2020, contre seulement 3% des petits cabinets et 10% des cabinets moyens (10 à 49 salariés)<sup>9</sup>.

Les grands cabinets semblent également plus sensibilisés aux nouvelles obligations légales. Ainsi, **72% d'entre eux connaissent l'index relatif à l'égalité femmes-hommes**, contre seulement **19% des petits cabinets**. De même, 89% des grandes structures ont connaissance de l'accord de branche de 2013 sur l'égalité professionnelle, contre 59% des petits cabinets<sup>10</sup>.

Cette disparité s'explique en partie par une structuration et des moyens plus importants, qui débouchent souvent sur la mise en place de programmes spécifiques destinés à promouvoir l'égalité professionnelle.

Ces éléments soulignent l'importance d'actions ciblées pour accompagner les petites et moyennes structures dans la mise en place de politiques d'égalité professionnelle, afin d'harmoniser les pratiques au sein de la profession.

---

6. Source : OMECA, Baromètre vague 9 juill. 2019

7. Source : OMECA, Baromètre vague 9 juill. 2019

8. Source : OMECA, Baromètre vague 9 juill. 2019

9. Source : OMECA, Baromètre vague 9 juill. 2019. Cet index d'égalité professionnelle doit être publié par toutes les entreprises d'au moins 50 salariés au plus tard le 1er mars de chaque année.

10. Source : OMECA, Baromètre vague 9 juill. 2019

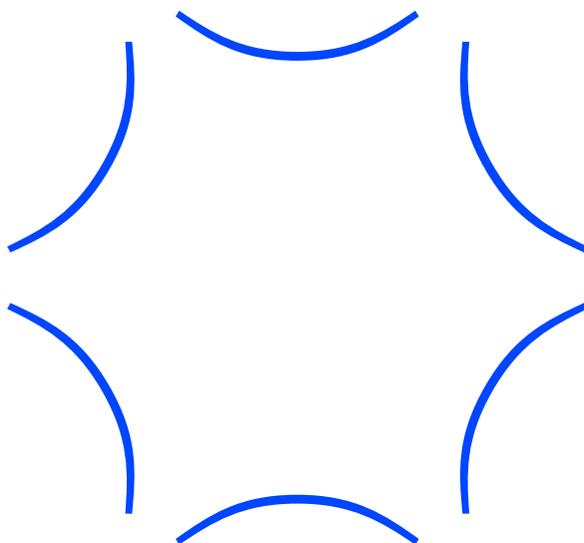
## Comparaison avec d'autres professions réglementées

Lorsqu'on la compare aux autres professions réglementées, l'expertise comptable affiche un retard certain en matière de parité.

**Notariat** - En 2008, les hommes représentaient encore 72% des notaires. Toutefois, la profession s'est rapidement féminisée grâce à un changement dans le mode d'accès au titre : « Les années 1970 ont constitué une rupture en permettant l'accès au titre grâce au diplôme. » indiquent Sophie Coudré et Eliane Leveque-Griffanti, coprésidentes de l'Afec<sup>11</sup>. Ainsi, en 2020, 53% des notaires français étaient des femmes, et parmi les jeunes diplômés, la proportion de femmes atteignait 72%.

**Avocats** - Du côté des avocats, la féminisation est également en marche. Dans le barreau, les femmes représentent 57% des avocats<sup>12</sup>, et environ 70% des élèves avocats<sup>13</sup>.

Cette comparaison met donc en lumière le retard pris par la profession comptable en matière de féminisation et souligne l'urgence d'agir. Quels sont les facteurs qui peuvent expliquer cette situation ?



11. Source : Expertise comptable : où sont les femmes ?, Revue française de comptabilité, déc. 2022

12. Source : Statistiques 2020 sur la profession d'avocat, justice.gouv.fr

13. Source : La place des femmes au sein des cabinets d'avocats, Anomia, anomia.fr

# Du diplôme à l'association : un parcours d'obstacles pour les expertes-comptables ?

## Une quasi-parité avant le diplôme

Les chiffres récents montrent une évolution encourageante du nombre de femmes obtenant le diplôme d'expertise comptable : en 2022, **44% des experts-comptables stagiaires et 45% des experts-comptables mémorialistes** étaient des femmes en 2020<sup>14</sup>.

Malgré l'absence de données historiques précises, la progression vers la parité au niveau des diplômés est un signe positif pour la profession. Cependant, cet équilibre au niveau des diplômés ne se reflète pas encore dans les inscriptions à l'Ordre.

## De plus en plus d'inscrites à l'Ordre, mais à un rythme encore trop faible

En 2020, 30% des experts-comptables inscrits au tableau de l'Ordre étaient des femmes, en progression de 5 points par rapport à 2015 . Cette augmentation, bien que modeste, témoigne d'une tendance positive. Il reste toutefois du chemin à faire : **l'atteinte de la parité n'est projetée que pour 2057 si la tendance actuelle se maintient<sup>16</sup> !**

En effet, en moyenne, seules 30% des lauréates du DEC s'inscrivent à l'Ordre des experts-comptables<sup>17</sup>. Ce chiffre met en lumière une **déperdition importante entre l'obtention du diplôme et l'inscription à l'Ordre**, suggérant l'existence de freins spécifiques à cette étape. Il est donc essentiel de les identifier pour les lever.

---

14. Source : Les chiffres de l'expertise comptable en France, [compta-online.com](https://compta-online.com), 29 févr. 2024

15. Source : Expertise comptable : où sont les femmes ?, S. Coudré et E. Leveque-Griffanti, Revue française de comptabilité, déc. 2022

16. Source : Femmes et profession comptable : le CNOEC et l'OEC IDF organisent une journée dédiée, [compta-online.com](https://compta-online.com), 7 mars 2024

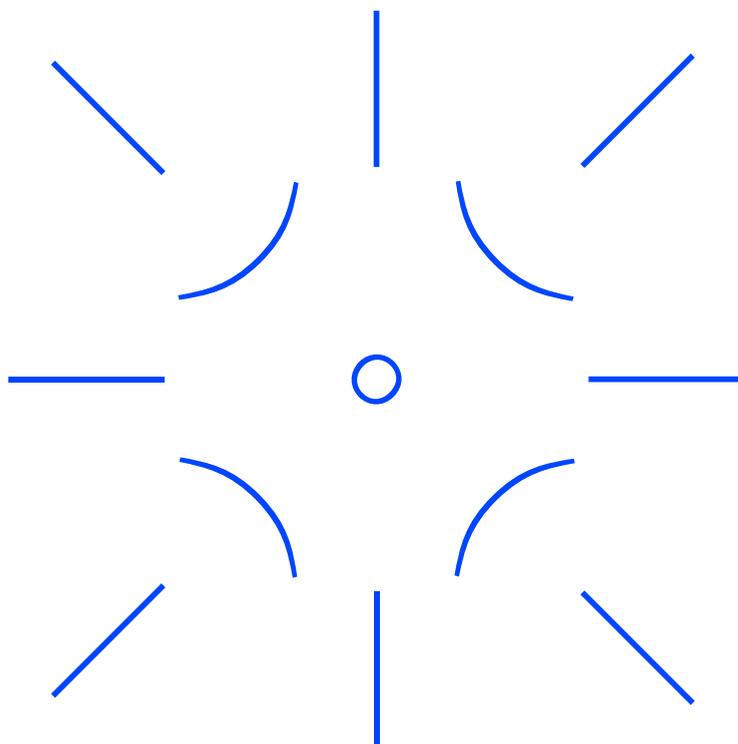
17. Source : Expertise comptable : où sont les femmes ?, S. Coudré et E. Leveque-Griffanti, Revue française de comptabilité, déc. 2022

## Impact de la crise sanitaire sur l'organisation du travail

L'analyse des statistiques de ces dernières années met également en lumière un phénomène qui peut être riche d'enseignements. En effet, **la crise sanitaire liée au Covid a eu un impact significatif sur l'organisation du travail** dans les cabinets d'expertise comptable, avec des conséquences positives pour la féminisation de la profession.

**Le télétravail** et un aménagement plus souple des horaires notamment, ont permis une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail. Un changement particulièrement bénéfique pour les femmes qui supportent une charge mentale souvent plus élevée dans la sphère privée, et cherchent donc davantage à concilier vie professionnelle et vie personnelle.

Plus généralement, cette **transformation des modes de travail** pourrait contribuer à une meilleure égalité professionnelle en permettant à tous, hommes et femmes, de mieux concilier leurs différentes responsabilités. Cependant, il convient de rester prudent quant à l'impact à long terme de ces changements. Plusieurs freins, de différents types, doivent en effet être levés.



# Les freins persistent : entre préjugés tenaces et autocensure

## 3.1 Obstacles systémiques et culturels

Malgré les progrès réalisés ces dernières années, plusieurs obstacles systémiques et culturels persistent et freinent l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités dans la profession.

La **culture masculine encore prégnante** dans de nombreux cabinets constitue un premier frein important.



“ L'entreprise a été créée par des hommes pour des hommes et aujourd'hui, bien que les chefs d'entreprise disent vouloir des femmes compétentes à la tête, la notion de mérite reste très masculine. Cette culture se manifeste notamment dans les critères de performance et de progression de carrière, souvent basés sur des modèles masculins : être disponible très tard en réunion, pouvoir faire des déplacements, etc. sont des critères qui empêchent les femmes de grimper dans les échelons. ”

**Cécile de Saint Michel, présidente du CNOEC**

Par ailleurs, la sous-représentation des femmes aux postes de direction crée un cercle vicieux, en limitant le nombre de modèles féminins inspirants pour les jeunes générations. Cette faible représentation se retrouve également dans la gouvernance des cabinets : ainsi, **88% des cabinets n'ont pas mis en place d'accompagnement spécifique pour les futures associées**<sup>18</sup>.

18. Étude Afec / La profession comptable sur les pratiques innovantes des cabinets en faveur de la parité, 2019

Enfin, l'organisation du travail dans de nombreux cabinets reste peu compatible avec une vie familiale équilibrée, pénalisant davantage les femmes qui assument encore majoritairement les responsabilités familiales. Bien souvent, **les femmes sont amenées à faire un choix entre leur carrière et leur famille, ce qui est rarement le cas des hommes.**

Ces obstacles systémiques et culturels se combinent souvent pour créer un plafond de verre difficile à briser pour les femmes expertes-comptables. Cependant, ces freins structurels s'accompagnent également de freins plus individuels et psychologiques qu'il faut identifier pour mieux les surmonter.

### 3.2 Syndrome de l'imposteur et autocensure au cœur des freins psychologiques

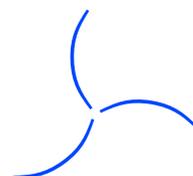
Parmi les freins psychologiques, **le syndrome de l'imposteur et le manque de confiance en soi** ressortent particulièrement des témoignages recueillis dans le cadre de cette étude. Ces réticences peuvent conduire les femmes à s'autocensurer et à ne pas oser postuler à des postes à responsabilités.



“ Une femme va avoir tendance à se sentir beaucoup moins légitime sur certains sujets techniques qu'un homme. Elle va beaucoup plus travailler, être beaucoup plus laborieuse pour être absolument sûre de ce qu'elle dit. ”

**Katy Hoarau, experte-comptable, présidente du CROEC de la Réunion**

Cette tendance à douter de ses capacités peut pousser certaines à rechercher la perfection dans leur travail, au risque de s'épuiser. Comme l'explique Katy Hoarau : « La femme va avoir tendance à faire de la surqualité. Elle va en faire trop. Très vite, elle peut se faire dépasser par le temps, par le stress. ».





“ Les femmes vont beaucoup plus douter d'elles que les hommes, et moins se faire confiance. Cette difficulté d'accepter une promotion, ou un poste nouveau, est encore très présente aujourd'hui. ”

**Virginie Vellut, experte-comptable, élue au bureau du CNOEC**

Ces freins psychologiques, conjugués aux contraintes organisationnelles du métier, peuvent amener certaines femmes à renoncer à s'inscrire à l'Ordre ou à créer leur propre cabinet. Les femmes qui décident de grimper les échelons du cabinet ont donc un véritable combat à mener.

Pour surmonter ces obstacles, il apparaît nécessaire d'**agir à la fois sur la confiance en soi des femmes expertes-comptables et sur l'environnement professionnel**. La mise en place de programmes de mentorat et de réseaux de soutien féminins, sur lesquels nous reviendrons, pourrait notamment contribuer à lever ces freins psychologiques.

Autre frein majeur à la progression des femmes dans la profession d'expertise comptable : les difficultés de conciliation entre vie professionnelle et vie privée.

## Concilier vie professionnelle et vie privée : un défi plus important encore au sein de la profession comptable

Les femmes consacrent chaque jour aux tâches domestiques une heure et trente minutes de plus que les hommes, et assument de surcroît l'essentiel de la charge mentale qui leur est associée. De l'avis des spécialistes, « cette inégalité dans la sphère privée contribue pour une part importante au maintien des inégalités professionnelles ». Cette réalité pousse encore de nombreuses femmes à faire un choix entre carrière et vie de famille.

La nature exigeante du métier d'expert-comptable accentue ces difficultés. Comme l'explique Katy Hoarau, experte-comptable, et présidente du CROEC de la Réunion, « c'est un métier qui demande une résistance au stress importante, et une énergie phénoménale ». Les longues journées de travail et la disponibilité attendue en période fiscale peuvent être difficilement compatibles avec une vie de famille équilibrée.

19. Source : Qui débarrasse la table ? Enquête sur la socialisation domestique primaire, M. Court, J. Bertrand, G. Bois, G. Henri-Panabière, O. Vanhée, Actes de la recherche en sciences sociales 2016/5

La flexibilité grandissante du travail et la mise en place de mesures d'accompagnement spécifiques au sein des cabinets peuvent constituer des réponses à cette situation. Toutefois, des progrès restent à faire, notamment dans les structures de taille modeste. L'enjeu est crucial pour l'attractivité de la profession auprès des jeunes diplômées, d'autant que la réalité peut être différente : un cabinet d'expertise comptable peut être rentable avec des horaires supportables !

## Un risque : l'abandon du projet d'association en cabinet pour rejoindre l'entreprise

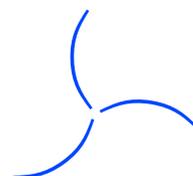
Un risque significatif pour la féminisation de la profession d'expert-comptable est **l'abandon du projet d'association en cabinet par les femmes diplômées, au profit d'une carrière en entreprise**. Ce phénomène s'explique par les différences notables entre ces deux environnements professionnels.

Une fois le diplôme obtenu, la tentation peut être grande de rejoindre une entreprise, un grand groupe ou une ETI, aux avantages sociaux plus importants et aux horaires de travail plus supportables. Les conditions de travail en entreprise semblent en effet plus adaptées aux contraintes familiales. En entreprise, la combinaison d'une rémunération attractive et d'horaires plus réguliers peut séduire de nombreuses jeunes diplômées, les poussant à renoncer à leur projet initial d'association en cabinet.

Les chiffres reflètent cette réalité : seuls 5% des cabinets de moins de dix salariés déclarent avoir parmi ses salariés une collaboratrice ayant réussi le DEC en 2018 ou 2019, et la moitié seulement des cabinets envisagent d'associer ces femmes à leur capital<sup>20</sup>.

Il existe donc un **vivier de talents féminins** qui ne franchit pas le cap de l'association, préférant les opportunités offertes par l'entreprise. C'est là une perte majeure pour les cabinets.

Comment les cabinets d'expertise comptable peuvent-ils réévaluer leur organisation et leurs pratiques pour accompagner la progression professionnelle des femmes ? Plusieurs leviers peuvent d'ores et déjà être actionnés.



20. Source : OMECA, Baromètre vague 9 juill. 2019

# La place des femmes dans le secteur de l'expertise comptable

## Paradoxe de la parité dans la profession comptable :



des experts-comptables stagiaires étaient des femmes en 2022



des salariés des cabinets sont des femmes



Mais seulement 22% des femmes salariées sont cadres contre 43% des hommes salariés



des experts-comptables inscrits sont des femmes

## Écarts de salaires :



Les femmes salariées dans la branche professionnelle gagnent en moyenne 25% de moins que les hommes salariés



L'écart salarial est de 18% sur la seule catégorie des cadres

## Disparités selon la taille des cabinets :



des grands cabinets organisent un entretien lié à la maternité contre 34% des petits cabinets



des grandes structures maintiennent intégralement la rémunération pendant le congé maternité contre 27% des petites structures



des grandes structures ont connaissance de l'accord de branche de 2013 sur l'égalité professionnelle contre 59% des petits cabinets

## Du diplôme à l'association : un parcours d'obstacles pour les expertes-comptables ?

• 44% des experts-comptables stagiaires étaient des femmes en 2022

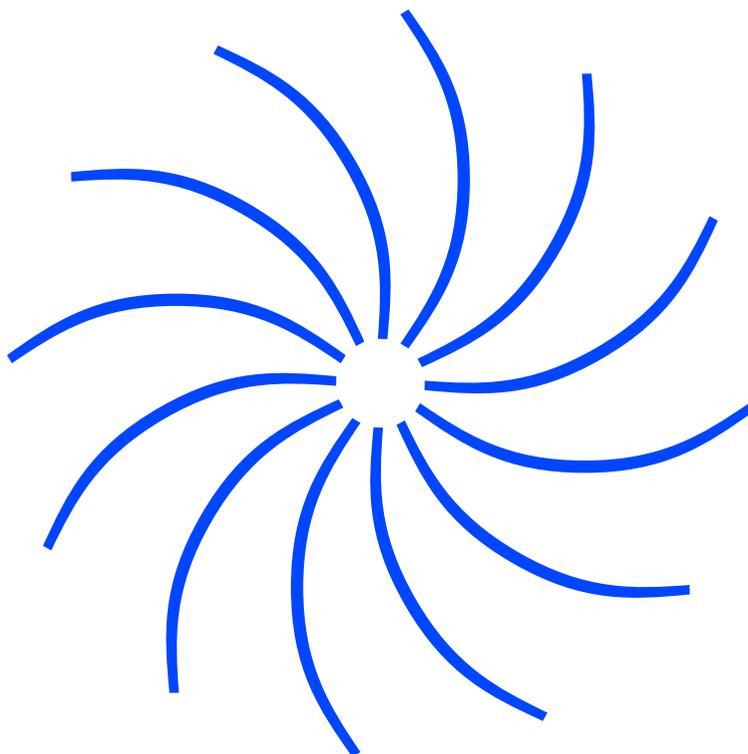
44%

• 45% des experts-comptables mémorialistes étaient des femmes en 2020

45%

• 30% des experts-comptables inscrits au tableau de l'Ordre étaient des femmes en 2020

30%



Vers une profession du chiffre plus inclusive : les leviers du changement



E.

Vers une profession  
du chiffre plus inclusive :  
les leviers du changement



# Féminiser pour performer : les atouts d'une politique d'égalité

## Répondre à des problématiques de société

L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes est un enjeu majeur de société, et les cabinets d'expertise comptable ont un rôle important à jouer pour faire évoluer les mentalités et les pratiques. En d'autres termes, **la féminisation de la profession est d'abord un axe de développement durable** pour les cabinets.

En s'engageant en faveur de l'égalité professionnelle, les cabinets d'expertise comptable répondent à une **attente sociétale forte**. La profession comptable ne peut passer à côté d'un changement de mentalité bien réel.

Les cabinets ont également un rôle **d'exemplarité à jouer auprès de leurs clients** en matière d'égalité professionnelle. En mettant en place des politiques volontaristes en interne, ils acquièrent une légitimité pour conseiller et accompagner leur clientèle sur ces sujets. Il peut s'agir par exemple de missions d'accompagnement dans la mise en place de l'index d'égalité professionnelle, de la création de tableaux de bord sociaux, ou encore de formation professionnelle.

## Attirer et fidéliser les talents, faire émerger de nouveaux profils

La féminisation de l'expertise comptable représente également un enjeu majeur en termes de ressources humaines pour les cabinets. En effet, dans un contexte de pénurie de talents, attirer et retenir les talents féminins permet **d'élargir le vivier de recrutement et de faire émerger de nouveaux profils**. Proposer des parcours de carrière attractifs aux femmes, incluant l'accès à l'association, permet ainsi de retenir les talents féminins qui pourraient être tentés de quitter la profession.

D'autant que bien souvent, les femmes apportent des compétences complémentaires au cabinet qu'elles rejoignent.





“ Hommes et femmes n'ont pas forcément la même façon de manager. Je pense que faire entrer des femmes sur des postes à responsabilités rend le management un peu plus agréable, dans le style de direction et la compréhension des problématiques par exemple. [...] Cela incite aussi d'autres femmes à aspirer à ces responsabilités. ”

**Virginie Vellut, experte-comptable, élue au bureau du CNOEC**

Cette diversité des profils et des approches est un atout pour les cabinets, leur permettant notamment d'enrichir leur relation client, avec une approche généralement plus empathique.

C'est aussi un moyen de mieux répondre aux attentes d'une clientèle elle-même de plus en plus féminine.



“ À compétence égale, je ne vois pas forcément de différence entre les hommes et les femmes. Il est vrai que nous avons chacun nos caractères, ou parfois des différences d'appréciation. On va peut-être prendre en compte un peu plus l'humain, mais certains confrères le font aussi. J'ai la chance de faire partie d'une génération où justement on commence à ne plus voir toutes ces différences. ”

**Aurélie Blin, experte-comptable, secrétaire adjointe de l'AFEC**

Dans un contexte de pénurie de talents, la capacité à attirer et fidéliser les femmes devient un **avantage concurrentiel** : les cabinets qui sauront se montrer attractifs pour les talents féminins disposeront ainsi d'un vivier de compétences plus large.

## Améliorer l'image du cabinet et accroître sa performance

La féminisation de l'expertise comptable ne répond pas seulement à un impératif d'équité, elle constitue également un **véritable atout pour accroître la performance globale** des cabinets.

Tout d'abord, la féminisation permet de mieux refléter la diversité de la clientèle. Une équipe plus diversifiée permet ainsi de mieux répondre aux attentes d'une clientèle elle-même de plus en plus féminine.



“ Le monde économique se féminise aussi et on a besoin d'elles parce qu'il y a parfois des chefs d'entreprise qui ne veulent pas aller voir un expert-comptable homme. Ils préfèrent aller voir les femmes. ”

**Cécile de Saint Michel, présidente du CNOEC**

Par ailleurs, la mixité au sein des équipes est un **facteur de performance reconnu**. Cette complémentarité des approches et des sensibilités permet d'enrichir la réflexion et d'améliorer la qualité du service rendu aux clients. Afficher une politique proactive en faveur de l'égalité professionnelle c'est aussi **se démarquer positivement auprès des clients et partenaires**.

Pour aller plus loin dans cette démarche, pourquoi ne pas s'inspirer des meilleures pratiques mises en œuvre dans d'autres secteurs ou à l'international ? C'est ce que nous explorons dans la section suivante.



# S'inspirer pour innover : les succès à dupliquer

## Quelques initiatives innovantes à l'international

Plusieurs pays ont mis en place des politiques volontaristes pour favoriser l'accès des femmes aux plus hautes responsabilités dans le secteur comptable et financier.



**Au Royaume-Uni**, le programme « Women in Finance Charter » lancé en 2016 par le gouvernement britannique a permis des avancées significatives.

Cette charte engage les entreprises signataires à fixer des objectifs chiffrés en matière de mixité aux postes de direction et à publier leurs progrès annuellement : plus de 400 entreprises du secteur financier représentant 1,3 millions de salariés y ont adhéré<sup>21</sup>.



**Aux États-Unis**, l'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) a lancé en 1989 le programme « Women's Initiatives Executive Committee » (WIEC) visant spécifiquement à promouvoir et retenir les talents féminins dans la profession comptable<sup>22</sup>.

Le WIEC propose notamment des ressources, des formations et du mentorat ciblés pour les femmes. Il organise également une conférence annuelle dédiée au leadership féminin dans le secteur.



**Au Brésil**, il y a plus de 20 ans, le Conseil Fédéral de Comptabilité (CFC) a signé un engagement en faveur de l'équité de genre dans la profession, afin de promouvoir une plus grande participation des femmes. Le CFC, en collaboration avec ses 27 Conseils Régionaux de Comptabilité (CRC), a notamment créé la Commission Nationale pour les Femmes Comptables, qui mène diverses initiatives, incluant des programmes de formation continue, de leadership et de mentorat, ainsi que l'organisation de sommets dédiés aux femmes<sup>23</sup>.

Ces exemples montrent l'importance d'une approche structurée et suivie dans le temps, combinant engagements chiffrés, accompagnement ciblé et mise en réseau des talents féminins.

21. Source : Women in Finance Charter, gov.uk, mars 2024

22. Source : Toward Gender Equality: Accounting for Change, ifac.org, 5 mars 2020

23. Source : Women in Finance Charter, gov.uk, mars 2024

## Exemples de réussite dans d'autres secteurs professionnels

En France, d'autres professions réglementées ont réussi à féminiser significativement leurs rangs ces dernières années, offrant des pistes de réflexion intéressantes pour l'expertise comptable.

Le notariat constitue un exemple particulièrement frappant : **en 2008, cette profession comptait 28% de femmes notaires. Or comme on l'a vu, en 2020, elles étaient 53%, et représentaient 72% des jeunes diplômés**<sup>24</sup>. Cette forte progression s'explique notamment par la libéralisation de la profession initiée par la loi Macron de 2015, qui a permis la création de nombreuses études et l'arrivée massive de jeunes femmes diplômées.

Le barreau a également connu une féminisation importante. Selon le Conseil national des barreaux, **les femmes représentent désormais 57% des avocats en France, et même 70% des élèves avocats**. Cette évolution s'explique en partie par des politiques volontaristes menées par la profession, comme la mise en place de chartes pour l'égalité dans de nombreux barreaux.

D'autres secteurs comme la santé (76% de femmes) et l'enseignement (69%), se féminisent de plus en plus au fil des générations. Dans ces deux cas, selon l'INSEE, « **les « niches » masculines, pour beaucoup des professions de niveau cadre, tendent à disparaître en se féminisant nettement dans les jeunes générations**, jusqu'à atteindre puis parfois dépasser la parité. Ainsi, moins de 30% des médecins de plus de 55 ans sont des femmes, contre plus de 60% avant 35 ans. [...] Les départs en retraite des générations de médecins hommes remplacés pour beaucoup par des femmes et l'absence d'arrivée plus prononcée d'hommes dans les professions principales du secteur, pourraient maintenir le phénomène de féminisation. »

Ces exemples montrent qu'une combinaison de facteurs, évolutions réglementaires, politiques volontaristes des instances professionnelles et mobilisation des femmes elles-mêmes, peut permettre des changements rapides et profonds. En un mot : c'est possible !

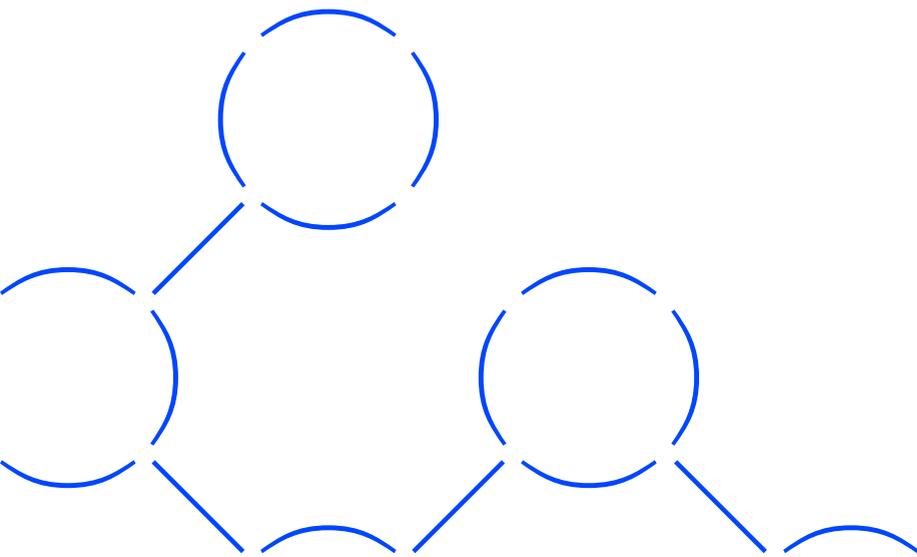
---

24. Source : Expertise comptable : où sont les femmes ?, S. Coudré et E. Leveque-Griffanti, Revue française de comptabilité, déc. 2022

## Adaptation et mise en œuvre dans le contexte français

Comment appliquer ces expériences internationales ou en provenance d'autres professions à l'expertise comptable en France ? Plusieurs leçons peuvent être tirées :

- **fixer des objectifs chiffrés ambitieux** mais réalistes au niveau de la profession, à l'image du « Women in Finance Charter » britannique. Les instances ordinales pourraient par exemple lancer une charte engageant les cabinets volontaires à atteindre un certain pourcentage de femmes associées d'ici cinq ans.
- **renforcer l'accompagnement des talents féminins** tout au long de leur carrière, en s'inspirant du programme américain WIEC. L'Association Femmes experts-comptables (AFEC) a déjà initié des actions en ce sens, avec un programme de mentorat. Il s'agirait d'amplifier et de structurer davantage ces initiatives.
- **favoriser la création et le développement de cabinets par des femmes**, à l'instar de ce qui s'est produit dans le notariat. Cela pourrait passer par des aides spécifiques à l'installation ou des programmes d'accompagnement dédiés.
- **travailler sur l'image de la profession** auprès des jeunes femmes, en mettant en avant des modèles inspirants et en montrant la compatibilité entre carrière d'expert-comptable et vie personnelle épanouie.
- **repenser l'organisation du travail dans les cabinets** pour favoriser un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. La crise sanitaire a montré que de nouvelles formes d'organisation étaient possibles. La mise en œuvre de ces initiatives nécessitera une mobilisation de l'ensemble de la profession : instances ordinales, associations professionnelles, dirigeants de cabinets et experts-comptables eux-mêmes. Elle devra également s'accompagner d'un important travail de sensibilisation et de communication pour faire évoluer les mentalités.



## Comment le notariat est passé de 15 à plus de 70% de femmes en 20 ans

Le notariat français a connu une féminisation spectaculaire en l'espace de deux décennies :

2002 : 14,5% de femmes notaires<sup>25</sup>

2008 : 28% de femmes notaires

**2020 : 53% de femmes notaires et 72% de femmes parmi les jeunes diplômés**

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer cette évolution impressionnante :

- **Ouverture de la profession aux femmes** : la profession a été officiellement ouverte aux femmes en 1948 grâce à une loi qui leur a permis d'accéder à plusieurs métiers d'auxiliaires de justice, dont celui de notaire. Avant cette date, le notariat était un domaine exclusivement masculin.
- **Evolution de l'accès au diplôme** : jusqu'en 1973, il suffisait de réaliser un stage pour devenir notaire. Cependant, à partir de cette date, l'obtention d'un diplôme, notamment une licence en droit, est devenue obligatoire. L'accès à la profession par le diplôme plutôt que par l'apprentissage et la cooptation a permis à davantage de femmes d'intégrer le notariat.
- **Implication des femmes dans les filières du droit** : cette évolution réglementaire a coïncidé avec l'augmentation du nombre de femmes dans les cursus universitaires de droit, facilitant ainsi leur accès à la profession.
- **Seconde évolution réglementaire** : la loi Macron de 2015 a libéralisé la profession, permettant la création de nombreuses nouvelles études. Cette ouverture a favorisé l'installation de jeunes femmes diplômées.
- **Changement générationnel** : les mentalités ont évolué, avec des pères notaires plus enclins à transmettre leur étude à leurs filles.
- **Promotion active des instances professionnelles** : le Conseil Supérieur du Notariat (CSN) a mis en place des actions pour favoriser l'accès des femmes aux responsabilités. En 2017, le CSN a intégré la promotion de l'égalité femmes-hommes dans son plan managérial. Des résolutions ont également été adoptées pour modifier les règles de représentation dans les élections professionnelles. Des formations sur le leadership au féminin et la qualité de vie au travail ont été mises en place.

25. Source : Le notariat, une profession qui poursuit sa féminisation, Journal spécial des sociétés, 21 mars 2022

# Changer les mentalités : le défi de toute une profession

Pour accélérer la féminisation de l'expertise comptable, un changement profond des mentalités est nécessaire à tous les niveaux de la profession. Cette(r)évolution culturelle doit s'opérer au sein des cabinets, dans la formation, au niveau des instances professionnelles et auprès des pouvoirs publics.

## Au sein des cabinets

Le changement de culture doit d'abord s'opérer au cœur même des cabinets d'expertise comptable. La prise en compte des problématiques et freins évoqués plus haut doit être traitée par la direction des cabinets, et notamment par les dirigeants masculins. Ce changement de mentalité implique de :

- **reconnaître et valoriser les compétences spécifiques** que les femmes peuvent apporter à la profession. Cécile de Saint-Michel note : « On n'est pas obligé de travailler comme les hommes, on doit travailler comme nos sensibilités nous le permettent. » ;
- **remettre en question les stéréotypes de genre** qui persistent dans la profession, en sensibilisant les hommes du cabinet mais aussi en aidant les femmes à lutter contre leurs propres biais et toute tendance à l'auto-censure ;
- **adopter une vision plus inclusive** du leadership et de la réussite professionnelle ;
- considérer l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle comme un **enjeu pour tous, hommes et femmes**, et non comme une problématique exclusivement féminine.



“ Le besoin d'équilibre vie privée / vie professionnelle est de moins en moins genré. Pour moi, c'est davantage un sujet de génération. Aller chercher ses enfants à 18h à la crèche, c'est un besoin exprimé par les jeunes, hommes ou femmes. ”

**Virginie Vellut, experte-comptable, élue au bureau du CNOEC**

## Dans la formation initiale et continue

Changer les mentalités au sein du cabinet n'est malheureusement pas suffisant, car les stéréotypes naissent dès la formation initiale. Créer un environnement où les étudiantes se projettent naturellement dans des carrières ambitieuses au sein de la profession implique notamment de :

- **déconstruire les stéréotypes de genre** dès le début du cursus. Comme le souligne Mylène Cartier, experte-comptable et élue au CROEC de Bourgogne Franche Comté : « Il faut montrer l'exemple avec différents profils quel que soit l'âge et la région et de montrer qu'une femme experte-comptable peut entreprendre, peut être dirigeante de son propre cabinet, peut faire plein de choses sans s'oublier et sans oublier sa famille » ;
- **encourager l'ambition et la confiance en soi** des étudiantes, et donner confiance en elles aux futures professionnelles ;
- **sensibiliser l'ensemble des étudiants, hommes et femmes, aux enjeux de l'égalité professionnelle** et à la valeur ajoutée de la diversité dans la profession ;
- **promouvoir une vision moderne et inclusive de la profession**, compatible avec différents modèles de réussite professionnelle et personnelle.

Ainsi, à titre d'exemple, le Conseil régional de l'Ordre de Paris a récemment organisé une matinée d'échanges avec les étudiants : « L'objectif est de leur démontrer que tout est possible dans la vie : devenir la meilleure pâtissière au monde, être chef d'entreprise, devenir présidente du Conseil national ou régional de l'Ordre des experts-comptable ! »<sup>26</sup>.



“ Il faut montrer l'exemple, montrer que c'est possible d'être femme, experte-comptable, cheffe d'entreprise qui développe un cabinet, tout en ayant une famille épanouie. Il faut aussi travailler sur l'éducation qu'on donne à nos filles, leur expliquer qu'elles sont capables de tout faire. ”

**Agnès Bricard, présidente d'honneur de l'AFEC et fondatrice**

, présidente d'honneur du CNOEC

26. Virginie Roitman, présidente du CROEC Paris - Île de France, dans une interview donnée à Compta Online le 9 mars 2024.

## Au niveau des instances professionnelles

Les instances représentatives de la profession ont un rôle majeur à jouer pour impulser le changement culturel.

**En promouvant la diversité au plus haut niveau**, d'abord. Cécile de Saint-Michel insiste sur les progrès réalisés : « Plusieurs grandes régions ordinales sont désormais présidée par des femmes : Virginie Roitman pour l'île de France, Delphine Sabatey en Nouvelle Aquitaine, Cécile Chabbert Leterc en Normandie ou Kathy Hoarau à la Réunion. ».

En considérant l'égalité professionnelle comme un enjeu stratégique pour l'avenir de la profession, et donc **en l'intégrant systématiquement dans les réflexions et orientations des instances** : l'idée est d'en faire un sujet transverse, et non une problématique isolée qui doit être traitée séparément.

En promouvant à tous les niveaux un **nouveau modèle de réussite professionnelle**, plus inclusif et diversifié et en encourageant le dialogue et la réflexion collective sur ces enjeux au sein de la profession, pour faire évoluer les mentalités de l'ensemble des professionnels.

Texte



“ *Dans les instances, nous avons besoin de notre sensibilité féminine. Nous avons souvent moins d'ego et plus le sentiment d'utilité collective. Mon message aux jeunes consœurs est : prenez les places, n'attendez pas qu'on vous les propose, vous y avez droit autant que les hommes !* ”

**Agnès Bricard, présidente d'honneur de l'AFEC et fondatrice**

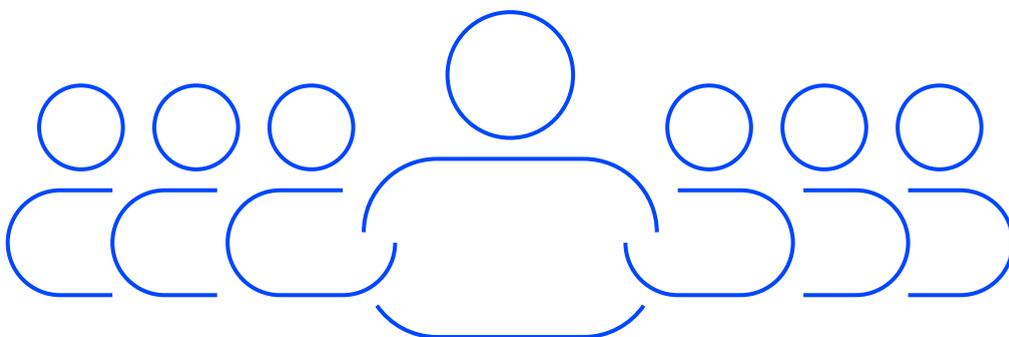
, présidente d'honneur du CNOEC

## 6.4 Au près des pouvoirs publics

La profession dispose également d'un levier pour faire évoluer la perception des pouvoirs publics sur ces enjeux. Plusieurs actions peuvent être envisagées dans ce domaine :

- **positionner l'expertise comptable comme une profession pionnière** et exemplaire en matière d'égalité professionnelle ;
- **sensibiliser les décideurs publics aux spécificités de la profession** et aux défis particuliers qu'elle rencontre en matière de féminisation ;
- contribuer à **faire évoluer le cadre légal et réglementaire** pour qu'il prenne mieux en compte les enjeux d'égalité dans les professions libérales.

Le changement des mentalités est un processus de long terme qui nécessite l'implication de tous les acteurs de la profession. C'est à cette condition que l'expertise comptable pourra devenir véritablement inclusive et attractive pour les talents féminins. Cette évolution culturelle profonde est le préalable indispensable à la mise en œuvre d'actions concrètes, détaillées dans la partie suivante.



## Interview

# Cécile de Saint Michel, présidente du Conseil national de l'Ordre des experts-comptables



### **Pourquoi y a-t-il si peu de femmes expertes-comptables inscrites à l'Ordre ?**

C'est triste et dommage qu'une profession n'arrive pas à se féminiser aussi vite qu'elle le devrait. Les freins sont principalement liés à l'image que se font les femmes du métier d'expert-comptable. Comme 70% des experts-comptables sont des hommes, les jeunes femmes ont l'impression qu'il faut faire 70 heures par semaine pour bien faire ce métier. Or au sein du foyer, la charge mentale reste encore principalement sur les femmes, même si les hommes participent de plus en plus. Elles ont donc tendance à s'interdire un certain niveau de responsabilité.

### **Comment expliquez-vous cette autocensure des femmes ?**

Les femmes se fixent souvent des limites, se répètent qu'elles ne peuvent tout simplement pas faire certaines choses. C'est le résultat de millénaires d'histoire où on leur a répété qu'elles n'étaient pas capables de faire la même chose que les hommes. Pour autant, je pense qu'il ne faut pas attendre qu'on nous propose les places : il faut aller les chercher, y aller et foncer !

### **Femmes et hommes ont-ils vraiment une approche différente du travail ?**

On n'a pas la même façon d'aborder les problèmes en tant que femmes. Physiologiquement on est différentes, on ne réfléchit pas de la même façon. C'est un apport, la différence est un avantage. Quand cette différence est acceptée et qu'on travaille avec, c'est toujours un plus. Je pense que les femmes sont plus empathiques que les hommes dans la relation avec les clients et les collaborateurs. On a une relation différente, plus maternante peut-être. On a plein de choses à apporter, comme les hommes ont plein de choses à nous apprendre aussi.

**Comment attirer plus de jeunes femmes vers l'expertise comptable ?**

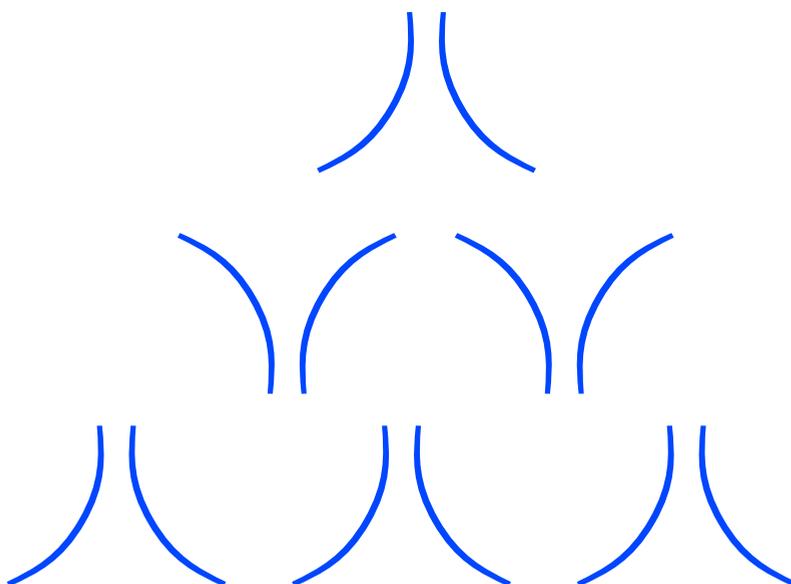
Il faut leur expliquer ce qu'est réellement le métier d'expert-comptable. On n'est pas obligé d'être dans un grand cabinet à travailler 70 heures par semaine. On peut très bien créer son cabinet, comme le font beaucoup de femmes avocates. Cela permet d'allier vie de famille et vie professionnelle. Quand j'ai créé mon cabinet, j'avais 4 clients et 3 enfants. Mon cabinet a grandi en même temps que mes enfants. Il faut faire les choses comme on est, pas se calquer sur un modèle qu'on croit devoir suivre.

**Quelles actions concrètes recommandez-vous ?**

Dans les cabinets, il faut déjà respecter l'égalité salariale. Il faut aussi adapter les postes de travail, même si je n'aime pas trop ce terme. Surtout, il faut bien dire aux femmes qu'elles peuvent tout faire, qu'elles n'ont pas besoin de travailler comme les hommes. Le monde économique se féminise et on a besoin d'elles.

**Quel est votre message aux jeunes femmes qui hésitent à se lancer ?**

Mon message est de leur dire : prenez les places, n'attendez pas qu'on vienne vous chercher. Vous y avez droit autant que les hommes. Venez aussi dans les instances professionnelles, on a besoin de vous ! Les jeunes générations ont compris qu'elles pouvaient tout faire. C'est un signe fort de féminisation de la profession dans les années à venir.



F.

Plan d'action : les mesures  
concrètes pour accélérer la  
féminisation de la profession



# Dans les cabinets : créer un environnement propice à l'épanouissement des talents

## Adapter l'organisation du travail

L'adaptation de l'organisation du travail est un levier essentiel pour accompagner les talents féminins au sein des cabinets d'expertise comptable. Les témoignages recueillis mettent en lumière plusieurs pistes concrètes.

**Le télétravail** apparaît comme une solution plébiscitée pour apporter davantage de souplesse et de flexibilité. L'aménagement des horaires est également crucial.



“ J'ai fixé les horaires du cabinet en fonction des horaires de la crèche et de l'école. Il est tout à fait possible de gagner sa vie en travaillant de 9h 16h ! ”

**Mylène Cartier, experte-comptable, fondatrice du cabinet Cartier et élue au CROEC de Bourgogne Franche-Comté**

Ce qui est possible lorsqu'on dirige sa propre structure peut aussi l'être lorsqu'on est salariée ou associée... à condition qu'il y ait une réelle volonté de la direction du cabinet.

**L'accompagnement de la maternité** constitue une importante marge de progression, en particulier dans les petites structures : 34% des cabinets de moins de 10 salariés organisent un entretien lié à la maternité pour examiner les besoins d'aménagement du temps de travail, contre 72% des grands cabinets<sup>27</sup>.



“ Au sein de mon cabinet, tout parent peut organiser ses horaires pour prendre son mercredi après-midi, notamment pour se rendre à des rendez-vous médicaux pour ses enfants. [...] On prévoit aussi des journées de télétravail lorsque les enfants sont malades. ”

**Valérie Ammirati, co-présidente de l'Afec**

27. Source : Baromètre OMECA

## Mettre en place des programmes de mentorat

Le mentorat apparaît comme un levier efficace pour accompagner les femmes dans leur progression de carrière au sein des cabinets d'expertise comptable. Plusieurs initiatives en ce sens ont déjà fait leurs preuves.

L'Association des femmes experts-comptables (Afec) a notamment lancé un programme qui rencontre un vif succès. Le principe est simple : **des expertes-comptables expérimentées accompagnent de jeunes professionnelles** pour les aider à s'affirmer et à progresser dans leur carrière. En deux saisons à peine, l'Afec a reçu plus de 100 demandes, preuve s'il en est du besoin sur le terrain !



“ On a deux catégories de mentorées. D'un côté, celles qui n'ont pas le diplôme et qui ont besoin d'un petit coup de main pour s'organiser. De l'autre, des jeunes femmes qui n'arrivent pas à trouver leur place dans un cabinet ni comme experte-comptable salariée ni comme associée. Dans certaines situations, on peut réellement parler de maltraitance. ”

**Valérie Ammirati, co-présidente de l'Afec**

Ce type de programme permet aux jeunes femmes de bénéficier de l'expérience de leurs aînées, de développer leur confiance en elles et d'élargir leur réseau professionnel. Il contribue ainsi à **briser le plafond de verre** en leur donnant les clés pour s'affirmer et accéder à des postes à responsabilités.

Les cabinets ont tout intérêt à s'inspirer de ces initiatives pour mettre en place leurs propres programmes de mentorat en interne. Cela peut passer par l'identification de mentors volontaires parmi les associées et collaboratrices expérimentées, et un suivi régulier des progrès réalisés.

Au-delà du mentorat individuel, les cabinets peuvent également organiser des **ateliers collectifs de développement du leadership féminin**. L'objectif est alors de créer un environnement propice au partage d'expériences et à l'entraide entre femmes de la profession.

La mise en place de tels dispositifs envoie un signal fort sur l'engagement du cabinet en faveur de la mixité. Elle permet d'attirer et de fidéliser les talents féminins, tout en préparant efficacement la relève pour les postes à responsabilités.

## Mettre en place des objectifs chiffrés de mixité

Après avoir adapté l'organisation du travail et mis en place des programmes de mentorat, une étape clé pour accélérer la féminisation de la profession est de définir des objectifs chiffrés de mixité au sein des cabinets.

Toutefois, **la définition d'objectifs chiffrés peut soulever des réticences**. Dans l'idéal, on peut souhaiter que les femmes soient nommées en fonction de leurs compétences et non de leur genre ou pour respecter une obligation réglementaire. Malheureusement, les nombreux freins et blocages évoqués plus haut impliquent encore d'être dans une logique plus contraignante, pour changer les mentalités. Dans l'approche, il est toutefois essentiel que ces objectifs s'inscrivent dans une **démarche globale visant à valoriser les compétences**, plutôt que dans une simple logique de quotas.

Concrètement, les cabinets peuvent s'inspirer des bonnes pratiques mises en place dans les grands groupes. Par exemple, l'Afec recommande d'instaurer des **mesures particulières pour gommer les différences entre les femmes et les hommes dans leur déroulement de carrière**. Cela peut se traduire par la fixation d'objectifs progressifs de représentation des femmes aux différents échelons hiérarchiques, en commençant par les postes d'encadrement intermédiaire.

En fixant des objectifs ambitieux mais réalistes de mixité, les cabinets d'expertise comptable enverront un signal fort sur leur engagement en faveur de l'égalité professionnelle. Cela contribuera là encore à attirer et fidéliser les talents féminins, tout en améliorant leur image auprès des clients et partenaires.

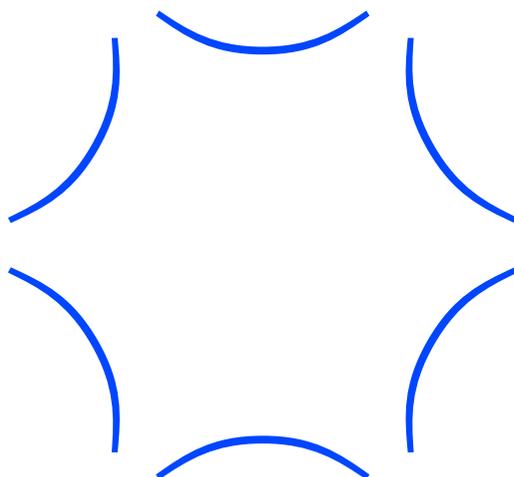
La prochaine étape consistera à mettre en place un accompagnement spécifique pour permettre aux femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités au sein des cabinets.



## Accompagner spécifiquement les futures associées

L'accession des femmes au statut d'associée reste un défi majeur pour la profession: en 2019, 88% des cabinets n'avaient pas mis en place d'accompagnement spécifique pour les futures associées. Or, cet accompagnement est essentiel pour permettre aux femmes de franchir les dernières étapes vers l'association. Au-delà de la mise en place de programmes de mentorat dédiés, plusieurs pistes peuvent être explorées par les cabinets :

- **favoriser la mise en réseau** : Gaëlle, experte-comptable interviewée, insiste sur «l'importance de réseauter et de faire partie de réseaux professionnels». Les cabinets peuvent faciliter l'intégration de leurs collaboratrices dans ces réseaux, essentiels pour développer leur visibilité et leurs opportunités.
- **proposer des formations ciblées** : au-delà des compétences techniques, les futures associées ont besoin de développer leurs soft skills et leur leadership. Des formations spécifiques peuvent être proposées sur ces aspects.
- **accompagner la prise de responsabilités progressive** : les cabinets peuvent définir des parcours d'évolution permettant aux femmes d'accéder progressivement à plus de responsabilités, jusqu'à l'association.
- **lutter contre l'autocensure** : comme le rappelle Aurélie, experte-comptable : « une fois diplômée, je me suis dit : est-ce que j'ai le droit de m'inscrire ? Mes collègues hommes ne se sont pas forcément posé la question, eux ! ». Un accompagnement psychologique peut aider les futures associées à dépasser ces freins internes.



# Checklist des actions à tester dans votre cabinet

## 1. Adapter l'organisation du travail

- Mettre en place le télétravail et des horaires flexibles pour faciliter l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle
- Organiser les déplacements et réunions en tenant compte des contraintes familiales
- Proposer des formations à distance

## 2. Accompagner la parentalité

- Organiser un entretien avant le départ en congé maternité pour examiner les besoins d'aménagement du temps de travail en retour de congé
- Prévoir un entretien au retour de congé maternité/parental pour définir les formations nécessaires
- Maintenir intégralement la rémunération pendant le congé maternité (au-delà du plafond de la Sécurité sociale)

## 3. Favoriser l'évolution professionnelle des collaboratrices

- Mettre en place des programmes de mentorat pour les collaboratrices
- Créer des postes intermédiaires (ex : directrice de mission) avant l'association
- Proposer un accompagnement spécifique pour les futures associées

## 4. Sensibiliser l'ensemble des équipes

- Former les managers aux enjeux de l'égalité professionnelle
- Communiquer sur la politique d'égalité du cabinet auprès de tous les collaborateurs

## 5. Fixer des objectifs chiffrés

- Se fixer des objectifs de mixité aux différents niveaux hiérarchiques
- Suivre régulièrement les indicateurs d'égalité professionnelle (rémunérations, promotions, etc.)

## 6. Valoriser l'engagement du cabinet

- Participer à des prix/labels sur l'égalité professionnelle
- Communiquer sur les actions mises en place auprès des clients et candidats

# Auprès des clients : les experts-comptables, ambassadeurs de l'égalité professionnelle

## Les experts-comptables comme facteur de sensibilisation des chefs d'entreprise

Les experts-comptables, par leur position privilégiée de conseillers auprès des dirigeants d'entreprise, peuvent jouer un rôle clé dans la sensibilisation à l'égalité professionnelle. Cette relation de proximité et de confiance et sa vision transverse de l'entreprise leur permettent d'aborder des sujets qui dépassent le simple cadre comptable et financier, comme l'égalité femmes-hommes au sein de l'entreprise.

De plus, les professionnels de l'expertise comptable peuvent **sensibiliser leurs clients aux avantages concrets d'une politique d'égalité professionnelle**, tant en termes d'image que de performance économique.

## Les opportunités de missions dans ce domaine

Au-delà de leur rôle de sensibilisation, les experts-comptables peuvent également accompagner concrètement leurs clients dans la mise en place de politiques d'égalité professionnelle, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de missions.

Tout d'abord, en aidant leurs clients à se conformer aux **obligations légales en matière d'égalité femmes-hommes**. Par exemple, depuis 2020, les entreprises de plus de 50 salariés doivent calculer et publier leur index de l'égalité professionnelle.

Par ailleurs, les experts-comptables peuvent proposer des missions **d'audit et de conseil en matière de politique salariale et de gestion des ressources humaines**. Cela peut inclure l'analyse des écarts de rémunération entre hommes et femmes, l'évaluation des processus de recrutement et de promotion, ou encore la mise en place de plans d'action pour l'égalité professionnelle.

Enfin, dans une perspective plus large de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), ils peuvent accompagner leurs clients dans l'intégration de critères d'égalité et de diversité dans leur stratégie globale. C'est d'autant plus vrai dans un contexte d'accroissement de la contrainte réglementaire : **la directive européenne dite CSRD** prévoit ainsi tout un volet social, avec un reporting obligatoire en matière d'égalité femmes-hommes.

Ces nouvelles missions permettent non seulement de diversifier l'offre de services des cabinets, mais aussi de renforcer leur positionnement en tant qu'acteurs engagés dans la transformation sociétale des entreprises et d'être de véritables game changers.

## Dans la sphère publique

### Repenser la formation initiale

Pour repenser la formation initiale en expertise comptable et favoriser une meilleure inclusion des femmes dans la profession, plusieurs pistes se dégagent des entretiens réalisés et des sources analysées :

- **sensibiliser dès le plus jeune âge** : plusieurs interviewées soulignent l'importance de promouvoir le métier auprès des jeunes filles, dès le lycée voire le collège. Cette sensibilisation précoce permettrait de lutter contre les stéréotypes de genre qui peuvent détourner les jeunes filles de cette voie ;
- **intégrer davantage de modules sur l'égalité professionnelle** : la formation initiale gagnerait à intégrer des enseignements spécifiques sur l'égalité femmes-hommes, la lutte contre les discriminations et les biais de genre. Cela permettrait de sensibiliser l'ensemble des futurs professionnels, hommes et femmes, à ces enjeux ;
- **développer le mentorat dès la formation** : la mise en place de programmes de mentorat dès les études, en partenariat avec des professionnelles en exercice, est également une piste évoquée pour accompagner les étudiantes dans la construction de leur projet professionnel ;
- **adapter l'organisation des études** : enfin, une réflexion pourrait être menée sur l'organisation même du cursus pour le rendre plus compatible avec les contraintes familiales. Cela pourrait passer par davantage de flexibilité dans les parcours ou le développement de la formation à distance.



“ Comment aider les femmes qui veulent devenir expertes-comptables ? Pour les plus jeunes, il y a l'ANECS et le CJEC qui jouent un rôle important de soutien. Il y a aussi tout l'environnement professionnel : les collègues, les experts-comptables maîtres de stage. ”

**Aurélie Blin, experte-comptable, administratrice Afec**

## Communiquer largement sur les réussites de la profession

Afin d'attirer davantage de femmes vers l'expertise comptable et de changer les perceptions, il est tout aussi important de mettre en avant les réussites féminines au sein de la profession. Cette communication positive peut s'articuler autour de plusieurs axes :

- **valoriser les parcours inspirants** : mettre en lumière les parcours de femmes ayant réussi dans la profession peut encourager les jeunes talents féminins. Ce type de témoignages montreraient que l'accès aux plus hautes responsabilités est possible pour les femmes.
- **promouvoir la diversité des profils et des parcours** : il est important de montrer que l'expertise comptable offre des perspectives variées, adaptées aux aspirations de chacun. Par exemple, Mylène Cartier, experte-comptable et élue au CROEC de Bourgogne Franche Comté, témoigne : « Je ne travaille pas forcément comme les autres experts-comptables. La charge est évidemment un peu plus importante en période fiscale, mais en dehors de cela, on peut dire que je fais des petits horaires ». Cette diversité des modes d'exercice peut séduire les femmes en quête d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.
- **utiliser tous les canaux de communication** : faire évoluer les mentalités passe aussi par une politique de communication globale : médias professionnels et grand public, réseaux sociaux, interventions dans les établissements d'enseignement, participation à des salons et forums sur l'emploi et l'entrepreneuriat, etc. Des initiatives à encourager au niveau national et local.

Impliquer des femmes expertes-comptables reconnues dans cette démarche de communication peut renforcer l'impact du message.



“ Cécile de Saint Michel [...] et moi-même allons parler aux étudiants de la filière comptable. L'objectif est de leur démontrer que tout est possible dans la vie, y compris lorsqu'on est une femme ! ”

Virginie Roitman, présidente du CROEC Paris – Île de France, dans une interview donnée à Compta Online

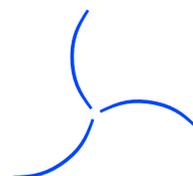
## Jouer la carte de l'interprofessionnalité pour mener un lobbying efficace

Les enjeux d'égalité professionnelle sont trop vastes pour être traités de manière isolée. Une approche interprofessionnelle, impliquant d'autres professions réglementées, permettrait de mutualiser les efforts et d'accroître l'impact des actions menées.

Des initiatives récentes vont dans ce sens : le 8 mars 2024, pour la Journée Internationale des Droits des Femmes, une table ronde inédite réunissant les présidentes des professions du droit et du chiffre : Cécile de Saint-Michel, présidente du CNOEC, Julie Couturier, présidente du Conseil national des Barreaux, et Sophie Sabot-Barcet, présidente du Conseil supérieur du Notariat. A cette occasion, elles ont notamment échangé sur la place des femmes au sein des professions réglementées.

Cette initiative illustre le **potentiel d'un lobbying conjoint** entre professions confrontées à des problématiques similaires. S'inspirer des bonnes pratiques d'autres professions et unir les forces pour porter un message commun auprès des pouvoirs publics pourrait s'avérer plus efficace qu'une démarche isolée. Cela permettrait notamment de :

- partager les retours d'expérience sur les initiatives ayant fait leurs preuves ;
- mutualiser les ressources pour des campagnes de communication d'envergure ;
- porter des propositions législatives avec plus de poids.



# Conclusion

## Conclusion et perspectives

Malgré les progrès réalisés ces dernières années en matière d'égalité professionnelle, **les femmes continuent de se heurter à des obstacles tenaces** pour accéder aux postes de direction et à l'association en cabinet. Alors que la parité est presque atteinte au niveau des études, un écart significatif persiste au niveau de l'exercice libéral, révélant un **plafond de verre qui ne se brise que trop lentement**. Cette situation n'est pas seulement la conséquence de freins structurels ; elle est aussi le symptôme de préjugés et d'habitudes professionnelles qui continuent de peser lourd.

Le véritable enjeu réside dans la **capacité de la profession à adapter son environnement de travail** pour répondre aux besoins des femmes qui, bien souvent, doivent jongler avec des responsabilités familiales encore inégalement réparties. Loin d'être simplement une question d'organisation, c'est une **opportunité de repenser la manière dont les cabinets fonctionnent**, en adoptant des pratiques plus inclusives qui bénéficieront à tous, hommes et femmes.

Des dispositifs spécifiques peuvent également être mis en place, comme les **programmes de mentorat** ou la définition d'objectifs de mixité. Toutefois, ce n'est pas qu'une affaire de politiques internes. **L'impulsion doit aussi venir des sommets de la profession**, avec des initiatives fortes des instances professionnelles pour incarner ce changement et en faire un enjeu stratégique. Dans cet objectif, l'ouverture à une **collaboration interprofessionnelle** pourrait accélérer ce mouvement, en s'inspirant des réussites observées dans d'autres secteurs ou à l'étranger.

**La féminisation de la profession d'expert-comptable ne se limite pas à une question de justice (équité?) sociale ou de conformité légale**. C'est un enjeu stratégique, un levier de performance et d'attractivité pour les cabinets qui sauront s'emparer de cette transformation. Les professionnels de l'expertise comptable doivent donc s'engager collectivement dans cette démarche, avec la conviction que l'égalité professionnelle est d'abord une richesse, au service de tous !



## La Centrale 45-2 / membres :

### Les expertes :

À l'instar des précédentes éditions, plusieurs contributrices, toutes expertes-comptables, issues de structures différentes ont été rencontrées pour l'élaboration de ce rapport :

- **Cécile de Saint-Michel**, *Présidente du Conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables*
- **Agnès Bricard**, **Présidente d'honneur** du Conseil National de l'Ordre des Experts-Comptables
- **Sophie Coudré**, *Présidente de Femmes Experts-Comptables, Cabinet Solutio*
- **Katy Hoarau**, *Présidente du Comité Outremer du CNOEC, Cabinet HTP Expertise*
- **Virginie Vellut**, *Cabinet BDS Associés, membre du CNOEC*
- **Valérie Ammirati**, *Cabinet Skynet Expertise et Conseil*
- **Mylène Cartier**, *Cabinet Cartier, élue CROEC Bourgogne Franche-Comté*

### La Centrale 45-2, un think tank pour accompagner la profession comptable dans son évolution.

Créé en septembre 2022, La Centrale 45-2 est le think tank créé et animé par Cegid ayant vocation à réfléchir aux évolutions du métier d'expert-comptable, en se positionnant au plus près de la réalité du terrain. En publiant régulièrement des rapports analysant les changements à l'œuvre dans la profession, son objectif est d'accompagner la mutation et l'évolution des cabinets.

Cette démarche, initiée par Cegid, est indépendante de toute instance ou syndicat de la profession comptable.

Les rapports sont cosignés par une dizaine de contributeurs experts-comptables ou familiers du secteur. Ces spécialistes, issus de tous types de structures, identifient collectivement les freins, les opportunités et les solutions sur une thématique donnée.

La Centrale 45-2 s'appuie sur un conseil scientifique composé de personnalités, au fait de diverses transformations, qui peuvent ainsi partager leur expérience :

- **Arno Pons**, Délégué Général du think tank Digital New Deal ;
- **Agnès Alazard**, Fondatrice de Maria Schools ;
- **Nicolas Bouzou**, Economiste et Co-auteur de l'ouvrage La Comédie (in)humaine ;
- **Catherine de Vulpillières**, Directrice Générale d'EvidenceB ;
- **Pierre Gattaz**, Président Directeur Général de Radiall, ancien Président du MEDEF.

Pour consulter les précédents volets : [La Centrale 45-2, dédié à l'avenir de la profession comptable \(cegid.com\)](https://www.cecil.comptable(cegid.com))

La Centrale 45-2  
Septembre 2024



la centrale <sup>45-2</sup>