



# Les femmes en entreprise 2022

Créer des possibilités de recrutement pour divers talents

#FemmesEnAffaires

# Sommaire

Constatations mondiales	4
Variations régionales	6
Postes de direction occupés	8
Impact de la COVID sur la parité hommes-femmes	10
Mesures d'inclusion favorisant la diversité hommes-femmes	14
Données sur la diversité	17
Accès aux talents féminins	18
Conclusions	20
À propos de Grant Thornton, méthodologie	22



## Introduction

### Rapport 2022 Les femmes en entreprise de Grant Thornton : Comment les entreprises peuvent créer des possibilités de recrutement pour divers talents

Bienvenue dans le rapport 2022 sur nos travaux de recherche concernant la position des femmes à des postes de responsabilité à travers le monde, et les progrès effectués dans la parité hommes-femmes des cadres supérieurs. Notre [rapport 2021 Les femmes en entreprise](#) a relevé la période favorable que les pratiques de travail consécutives à la pandémie pourraient créer pour que les femmes accèdent à des postes de responsabilité. À la suite de la pandémie, alors que les économies se redressent lentement et que les entreprises redéfinissent leurs méthodes de travail, cette tendance semble vouloir se poursuivre.

Dans notre étude 2022, nous constatons que des entreprises prennent des mesures volontaires et nécessaires pour créer des pratiques de travail plus inclusives. Elles mettent en avant l'implication des employés et permettent l'accès à un nombre inédit de talents féminins à des postes de direction.

« Il est essentiel pour les entreprises de devenir plus égalitaires », déclare Anna Johnson, PDG de Grant Thornton Suède. « Il s'agit d'une exigence indispensable pour attirer les clients et les employés. En tant que dirigeants, nous devons accorder la priorité à l'égalité des sexes chaque jour, dans chacune de nos décisions. »

Ces politiques proactives ont entraîné une augmentation globale de la proportion de femmes à des postes de cadre supérieur à travers le monde, celles-ci passant de 31 % en 2021 à 32 % aujourd'hui. Au cours de la dernière décennie, ce chiffre a augmenté de 11 points de pourcentage, par rapport à 21 % en 2012.

Quatre-vingt dix pourcent (90 %) des participants à notre enquête ont au moins une femme à un poste de responsabilité, un chiffre stable depuis le rapport de l'année dernière. À l'échelle régionale, nous avons constaté que chaque zone étudiée dépassait la barre symbolique de 30 % nécessaire pour catalyser un changement significatif<sup>1</sup>, comme nous l'avons expliqué dans notre étude 2021.

« Ces chiffres témoignent de l'éveil des dirigeants à l'importance d'avoir un environnement diversifié, et des efforts plus vigoureux de leur part pour construire une culture plus inclusive », déclare Kim Schmidt, leader mondial – leadership, personnes et culture chez Grant Thornton International. « Cela a accéléré la création d'environnements sûrs et plus authentiques pour tous les employés ces dernières années. »

1. <https://www.msci.com/www/research-paper/the-tipping-point-women-on/0538947986>

« Il est essentiel pour les entreprises de devenir plus égalitaires. Il s'agit d'une exigence indispensable pour attirer les clients et les employés. En tant que dirigeants, nous devons accorder la priorité à l'égalité des sexes chaque jour, dans chacune de nos décisions. »

**Anna Johnson, PDG de Grant Thornton Suède.**

### Une nouvelle façon d'aborder le travail

Parallèlement aux efforts en cours pour améliorer et élargir les initiatives de diversité et d'inclusion, l'augmentation de la proportion de postes de direction occupés par des femmes peut être due à un meilleur accès aux opportunités de postes de cadre supérieur grâce à des pratiques de travail modifiées. Les trois quarts (73 %) des personnes interrogées par Grant Thornton pensent que les changements dans les pratiques de travail dus à la COVID-19 bénéficieront au déroulement de la carrière des femmes à long terme. Ces changements comprennent une redéfinition de la flexibilité du travail et l'introduction de modèles de localisation hybrides.

« Toute organisation qui impose des méthodes de travail inflexibles sera confrontée à des difficultés, prévient Kim Schmidt. Les gagnantes seront les organisations qui sont sur le chemin de la diversité et de l'inclusion, qui restent ouvertes aux changements continus et qui disent : Nous allons permettre aux gens de travailler différemment. »

Ces progrès entraînent à leur tour des avantages pour les entreprises, non seulement en ayant des équipes de direction plus diversifiées, mais aussi dans le contexte de la guerre des talents. Alors que les économies mondiales sont en constante évolution et que les modèles commerciaux traditionnels sont repensés en faveur de structures plus fluides, des compétences différentes sont de plus en plus recherchées. Les organisations doivent rivaliser pour recruter des personnes capables de diriger et de réussir dans le nouveau paysage entrepreneurial.

Notre étude montre que le maintien en poste des talents existants et l'attraction de nouveaux talents comptent parmi les trois principaux facteurs d'engagement et d'inclusion des entreprises, cités respectivement par 41 % et 39 % des personnes interrogées.

### Comblant le manque de talents

Malgré la possibilité d'accéder à des talents plus diversifiés grâce à des pratiques de travail flexibles conséquemment à la pandémie, le déficit de compétences ne se réduit pas. Notre rapport d'activité international (IBR) montre que 57 % des entreprises de taille moyenne s'attendent à ce que la pénurie de talents soit une contrainte majeure pour elles au cours des douze prochains mois, soit le même pourcentage que l'année dernière<sup>3</sup>.

Ce problème continu s'est intensifié au cours des derniers mois en raison de la perte de talents dans le cadre de la « grande démission »<sup>2</sup>, qui a été attisée par le mouvement de personnes qui réévaluent leur vie professionnelle et revoient leur modèle de carrière. Par conséquent, les entreprises doivent redoubler d'efforts pour créer des environnements dans lesquels leurs employés peuvent s'épanouir.

Cela consistera notamment à faire des efforts conscients pour adapter les environnements de travail aux employés, afin qu'ils puissent plus facilement concilier vie professionnelle et vie familiale, et rester chez le même employeur tout au long des différentes étapes de leur vie.

« La façon dont les gens apprennent, la façon dont les gens s'impliquent et la façon dont ils interagissent dans leur milieu de travail leur sont propres. Une approche fondée sur des formules peut fonctionner pour beaucoup de gens, mais pas pour tout le monde », souligne Kim Schmidt. « Les dirigeants doivent comprendre que chaque situation est différente parce que chaque personne a ses propres circonstances personnelles à gérer. »

### L'esprit d'égalité

Ce changement de perspective se manifeste dans l'ensemble des entreprises de taille moyenne, 73 % d'entre elles utilisant de nouvelles méthodes de travail pour créer un environnement plus inclusif pour les talents féminins. Le fait de se concentrer sur les besoins des personnes leur permettra d'accéder à des compétences variées et conduira davantage de femmes à occuper des postes à responsabilité pour contribuer à lutter contre la pénurie de talents.

« De plus en plus de gens ont réalisé que les équipes constituées d'autant d'hommes que de femmes offraient plus de perspectives, ce qui a été mis en évidence pendant la pandémie, lorsque les programmes des entreprises ont changé », estime Anna Johnson. « Beaucoup de structures invisibles et de réseaux traditionnels sont démolis, ce qui contribue à un environnement plus égalitaire. Cela signifie qu'un plus grand nombre de femmes sont plus susceptibles d'assumer plus de responsabilités et d'accéder à des postes de direction. »

Le rapport suivant propose un examen approfondi de nos données 2022 sur les femmes dans le monde des affaires et les tendances mondiales en matière de leadership. ■

2. <https://www.weforum.org/agenda/2021/11/what-is-the-great-resignation-and-what-can-we-learn-from-it/>

3. <https://www.grantthornton.global/en/insights/Global-business-pulse/#war>

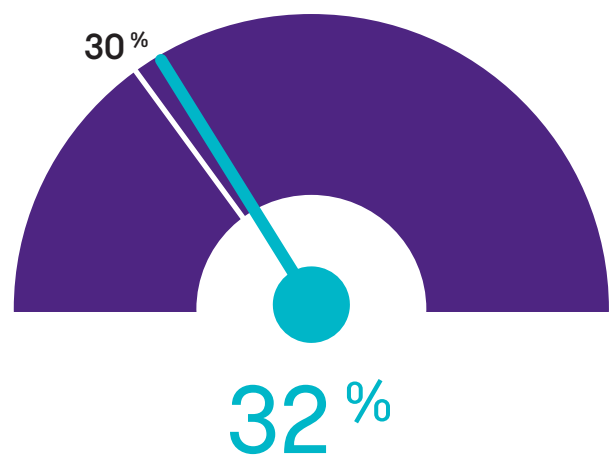
# Constatations mondiales

## Pas de retour en arrière

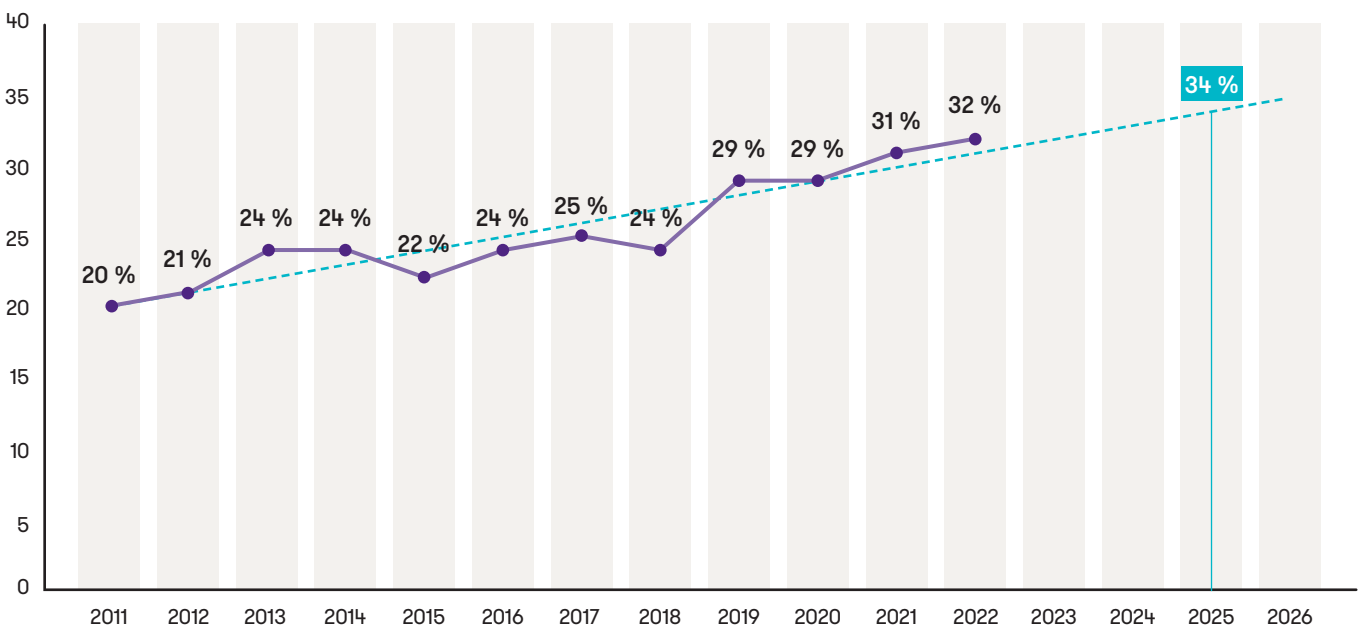
Après deux ans de perturbations causées par la pandémie, il est encourageant de voir en 2022 une augmentation de la proportion de postes de direction occupés par des femmes dans les moyennes entreprises à l'échelle mondiale. Si les progrès restent marginaux, avec une amélioration d'un point de pourcentage par rapport à 2021, il faut se féliciter d'une dynamique positive; à la suite de la pandémie, on aurait pu s'attendre à une stagnation ou même à un recul dans cet environnement volatile.

À l'échelle mondiale, les chiffres demeurent supérieurs à la limite de 30 % nécessaire pour provoquer des changements importants pour la deuxième année consécutive. Nous pouvons donc être optimistes sur le fait qu'il est peu probable de voir un renversement significatif de la tendance. Cependant, bien que nous observions une dynamique continue vers la parité des sexes, les progrès sont en grande partie linéaires et ne montrent pas l'accélération dans le changement d'étape que nous nous attendions à enregistrer une fois que le point de basculement de 30 % aurait été franchi.

La proportion de femmes à des postes de direction est passée de 31 % à 32 % en 2022



## Proportion des femmes à des postes de direction dans le monde de 2011 à 2022



## Les chiffres restent globalement supérieurs à la limite symbolique de 30 % requise pour provoquer un changement significatif. Nous pouvons donc être optimistes quant à l'improbabilité d'un renversement de la tendance.

Cela s'explique sans doute en partie par les changements causés par le coronavirus dans le paysage entrepreneurial et par les bouleversements dans la façon dont les entreprises gèrent leurs activités. « Le marché et les régulateurs demandent des changements plus rapides, mais les progrès concernant la parité hommes-femmes ont été ralentis par l'impact de la pandémie », souligne Larissa Keijzer, responsable régionale Europe, Moyen-Orient et Afrique, et CEI – capacités de réseau à Grant Thornton International. « Pendant la pandémie de COVID-19, de nombreuses organisations ont reporté les changements devant être apportés au sein des postes à responsabilité. Il est possible que cela ait pu avoir un impact sur le rythme de changement de ces chiffres, ce qui signifie que nous pourrions observer des conséquences plus importantes l'année prochaine. »

### Une action en accélération

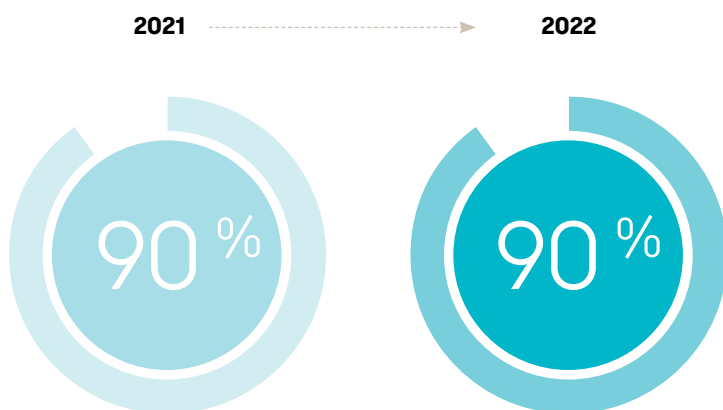
Il semble que la tendance linéaire globale se soit accentuée. Les données recueillies par Grant Thornton au cours de la décennie précédant 2021 indiquent qu'une représentation de 33 % de femmes dans les postes de direction pourrait être atteinte d'ici 2025, tandis que les données édifiantes recueillies en 2022 suggèrent que les femmes pourraient déjà occuper un tiers des postes de direction avant cette date. Si les entreprises continuent de mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion, et si la tendance actuelle se maintient, 34 % des femmes pourraient occuper des postes de cadre supérieur dans le monde en 2025.

L'impact de la COVID-19 diminue en raison du renforcement des défenses médicales et sociales dans le monde. En même temps, les entreprises sont de plus en plus résilientes face aux retombées d'une pandémie. Ces facteurs étant combinés aux forces de la réglementation et à la pression sur la réserve mondiale de talents, nous nous attendons à ce qu'ils contribuent à accélérer les progrès vers la parité entre les sexes dans les années à venir.

### Ouverture aux opportunités

À mesure que de nouveaux modèles de travail s'implanteront et qu'une plus grande souplesse dans les pratiques de recrutement sera acceptée en tant que norme, les possibilités de progression ininterrompue de carrière des femmes augmenteront. Au cours de deux années d'instabilité, les chiffres mondiaux sont restés constamment au-dessus de la barre symbolique de 30 %, ce qui annonce des progrès significatifs vers la parité hommes-femmes. Comme 90 % des entreprises continuent de faire état d'au moins une femme au sein de leur équipe de direction, nous espérons qu'elles prendront des mesures ciblées pour accroître la représentation des femmes dans les postes à responsabilité.

« Les chiffres que nous voyons actuellement pourraient être l'étape initiale d'un changement significatif, plutôt que la fin des progrès précédents », suggère Kim Schmidt de Grant Thornton International. « Il se peut que de nouvelles personnes commencent tout juste à occuper des postes de direction. Il sera fascinant de voir ce qui se passe dans douze mois après une année entière de mouvement significatif à la suite de la grande démission. » ■

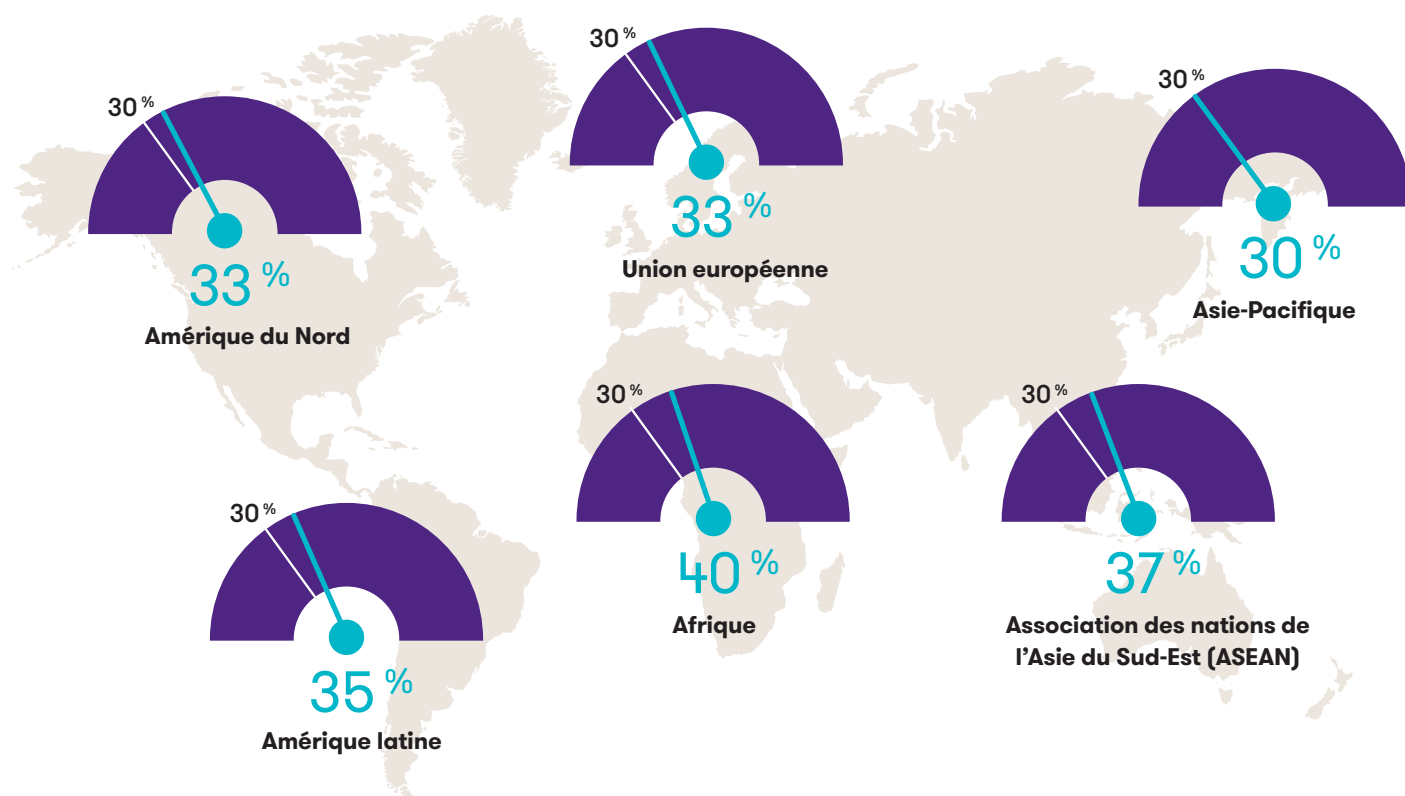


**Cette proportion s'est maintenue jusqu'en 2022.**

**des entreprises comptaient au moins une femme à un poste de direction en 2021**

# Variations régionales

Proportion régionale de postes de direction occupés par des femmes en 2022, et position par rapport à la barre symbolique de 30 %



## Toutes les régions ont atteint la barre symbolique

Parallèlement à une augmentation globale du pourcentage de postes de direction occupés par des femmes, nous avons constaté que toutes nos régions surveillées affichaient une performance positive par rapport au point de référence, atteignant ou dépassant 30 %. Cela devrait consolider la tendance à la parité hommes-femmes dans toutes les régions.

La croissance mondiale est largement motivée par les améliorations observées en Afrique et dans la région Asie-Pacifique. L'Afrique continue d'illustrer une réussite pour les femmes dirigeantes, atteignant 40 % de l'ensemble des postes de direction, ce qui est bien au-dessus de la moyenne mondiale. Il s'agit d'une augmentation par rapport aux 39 % de 2021, et d'une augmentation significative par rapport aux 30 % de 2018.

« Parallèlement à l'intensification de la campagne en faveur d'une culture inclusive et diversifiée sur le lieu de travail, les employées de la région ont démontré leur aptitude à s'adapter à des horaires de travail flexibles, en maximisant l'utilisation de la technologie et de l'innovation pour devenir plus performantes au travail », rapporte Ngozi Ogwo, directrice associée et PDG de Grant Thornton Nigeria.

Par ailleurs, la région Asie-Pacifique avait globalement connu un retard de croissance par rapport au reste du monde, notamment les pays développés, à la traîne sur le plan du progrès mondial. En 2022, la région a comblé l'écart, se rapprochant du pourcentage des autres régions et atteignant la barre symbolique de 30 % des postes de direction occupés par des femmes – contre 28 % en 2021 et 23 % en 2018.

Cette amélioration pourrait être due à un changement d'attitude au sein des entreprises. Julia Newton-Howes, PDG d'Investing in Women, une initiative du gouvernement australien visant à promouvoir l'égalité des sexes sur le lieu de travail et l'émancipation économique des femmes en Asie du Sud-Est, déclare : « Nous avons travaillé avec un certain nombre d'entreprises engagées en faveur de l'égalité hommes-femmes sur le lieu de travail et nous avons contribué à créer des coalitions d'entreprises qui souhaitent utiliser des méthodes fondées sur des données probantes pour créer des lieux de travail où règne la parité entre les sexes. Ces entreprises comptent parmi les chefs de file régionaux pour ce qui est d'amener davantage de femmes à occuper des postes de direction. »

## « Les marchés émergents accélèrent alors que l'Europe et l'Amérique du Nord sont toujours en train de modifier leur état d'esprit. »

Larrisa Keijzer, responsable régionale Europe, Moyen-Orient et Afrique, et CEI – capacités de réseau, Grant Thornton International

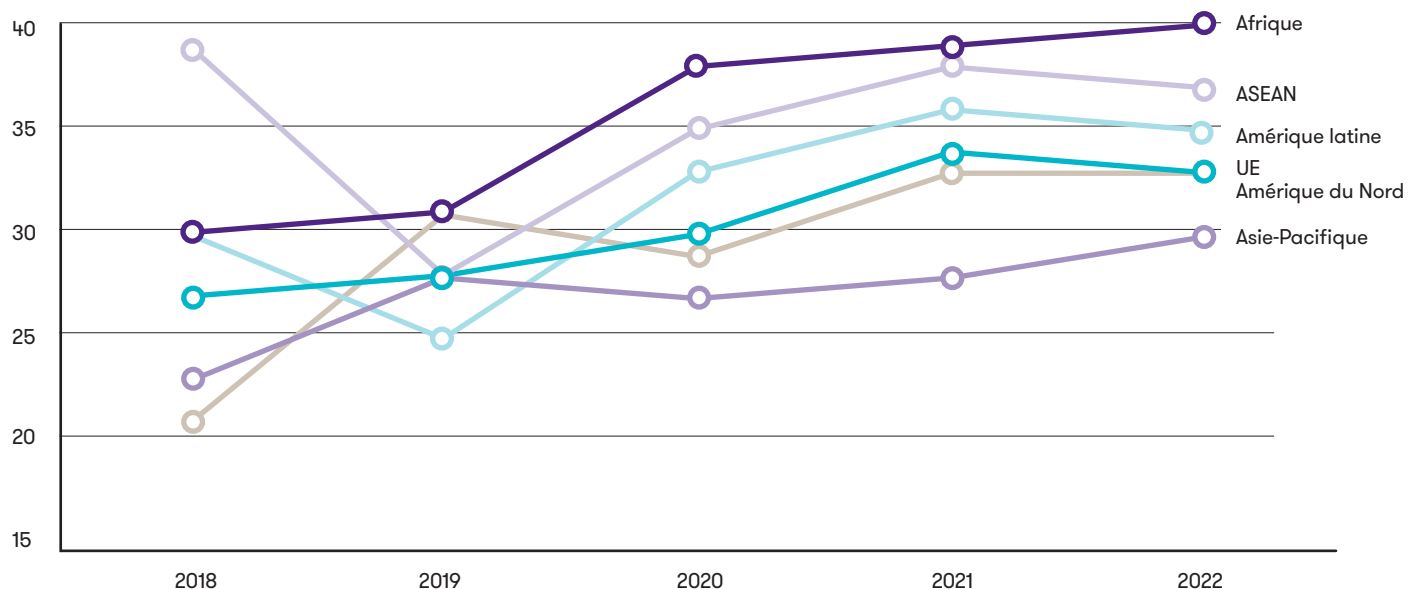
### Marchés matures plus lents à réagir

L'ASEAN est la deuxième région la plus performante avec 37 % de femmes à des postes de direction, ce qui représente une légère baisse par rapport au chiffre de 38 % de l'année dernière, et un pourcentage moins impressionnant que les 39 % atteints en 2018. Cette stagnation se reflète dans toutes les autres régions, qui sont soit restées stables – comme c'est le cas en Amérique du Nord, où les chiffres plafonnent à 33 % –, soit ont subi une légère baisse, comme c'est le cas dans l'Union européenne et en Amérique latine. Au fil du temps, les chiffres restent toutefois rassurants, l'UE s'établissant à 33 % contre 27 % en 2018, l'Amérique latine atteignant 35 % contre 30 % en 2018, et l'Amérique du Nord s'étant beaucoup améliorée au cours de la période considérée, en hausse de 12 points de pourcentage par rapport à 21 % en 2018.

« Les marchés matures ont parfois plus de mal à changer », note Larissa Keijzer de Grant Thornton International. « Les chiffres montrent que les marchés émergents accélèrent, alors que l'Europe et l'Amérique du Nord continuent de changer d'état d'esprit à l'égard des dirigeantes. D'autres marchés ne voient que le talent, tandis que les marchés établis doivent se réinventer. » ■

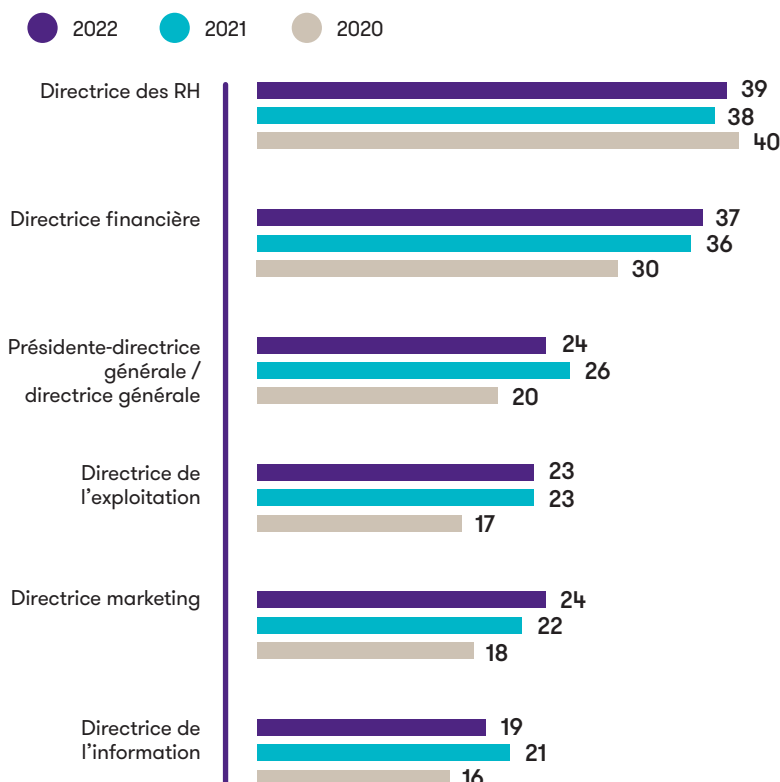


### Évolution de la proportion de femmes à des postes de direction dans toutes les régions de 2018 à 2022



# Postes de direction occupés

## Postes de direction occupés par des femmes à travers le monde

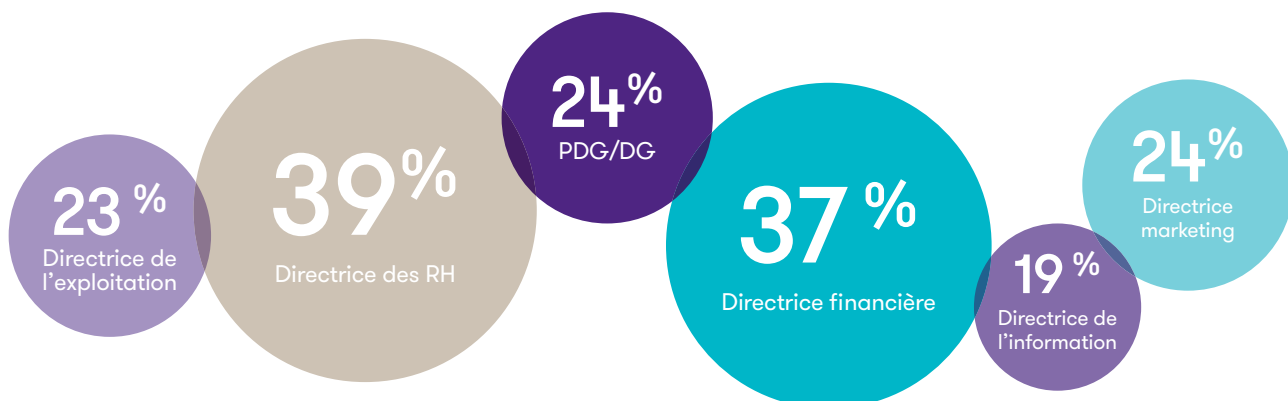


## Les postes dans les domaines des RH et de la finance dominant

En 2021, les données mondiales ont montré une augmentation bienvenue du nombre de postes de cadres supérieurs et à responsabilité occupés par des femmes, plus étroitement liés aux opérations et à l'encadrement stratégique global. On a observé une augmentation de la proportion de femmes aux postes de présidente-directrice générale et directrice générale, directrice financière, directrice de l'exploitation et directrice de l'information. Une réduction simultanée du nombre de femmes occupant des postes de directrice des ressources humaines a également été observée. Dans la plupart des cas, il s'agissait d'une tendance constante sur trois ans. En 2022, pour certains postes, notamment ceux de directrice financière et directrice de l'exploitation, cette progression s'est poursuivie, mais pour d'autres, il y a eu une certaine stabilisation.

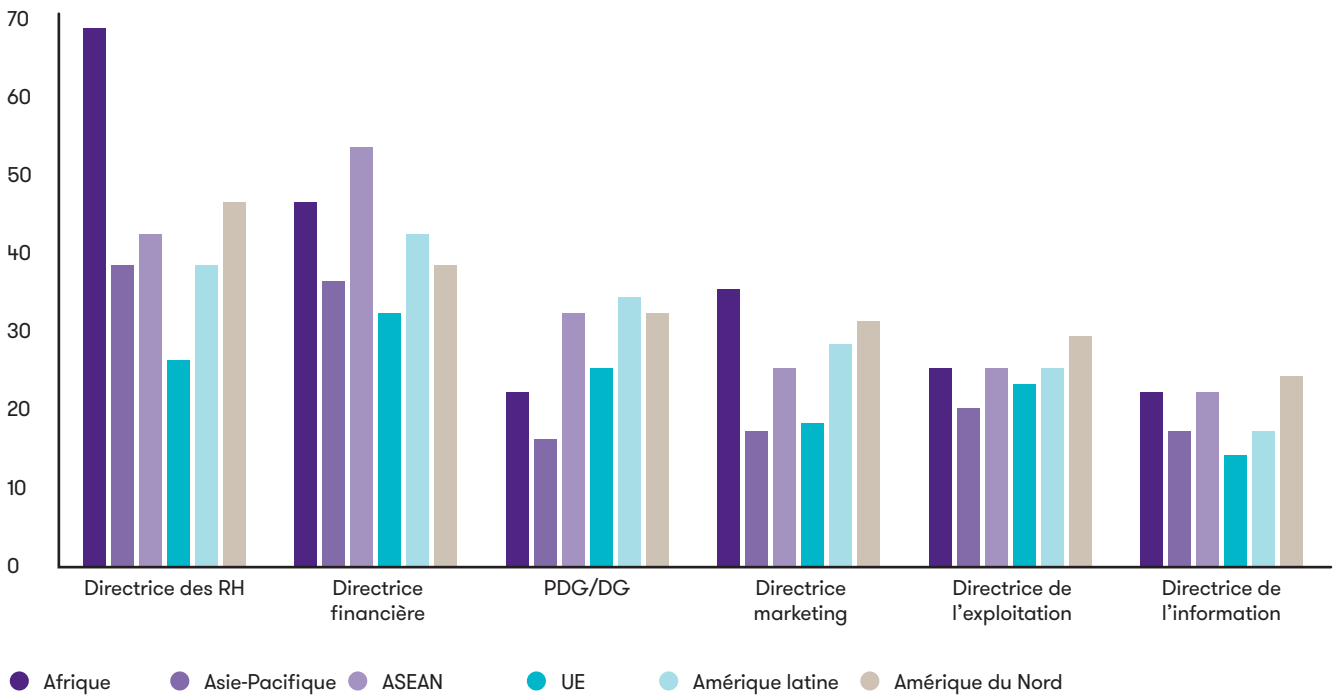
Le poste de directeur des ressources humaines reste le poste le plus occupé par les femmes, avec 39%. Cependant, le poste de directrice financière est près d'atteindre les 37%, ayant passé de 30% en 2020 à 36% en 2021. En 2022, l'augmentation du nombre de femmes à des postes de directrice marketing se poursuit, s'établissant à deux points de données de croissance, passant de 18% en 2020 à 24% en 2022.

## Proportion de postes de direction occupés par des femmes dans le monde en 2022





## Postes de direction occupés par des femmes par région en 2022



Après avoir vu une augmentation significative de la proportion de femmes occupant des postes de présidente-directrice générale/directrice générale, directrice de l'information et directrice de l'exploitation en 2021, la stabilisation a été le thème de 2022. Le PDG/DG reste autour du premier quart, passant de 26 % à 24 %, bien que toujours largement au-dessus du chiffre de 2020 (20 %). Par ailleurs, le directeur de l'exploitation est resté au niveau de 23 %, et le directeur de l'information est passé de 21 % en 2021 à 19 % en 2022.

Il convient de noter que la nature des postes à responsabilité est en train de changer, avec une approche moins cloisonnée des domaines de responsabilité. « Auparavant, le poste de directrice des RH, souvent occupé par une femme, était très fonctionnel, mais avec la guerre des talents, il deviendra beaucoup plus stratégique », explique Larissa Keijzer, de Grant Thornton International. « Et une fois que les femmes auront un rôle stratégique, elles n'y renonceront pas. »

### Les rôles dévolus aux femmes sont définis par la culture et la géographie.

Sur le plan régional, l'histoire semble être plus nuancée que ne le laisse supposer la tendance générale mondiale. Bien que nous ayons vu que l'Afrique est en avance dans le recrutement de dirigeantes, les femmes d'affaires de la région sont généralement directrices des ressources humaines (68 %) ou directrices marketing (35 %). Ces postes sont encore souvent perçus davantage comme des rôles de soutien et moins comme des rôles opérationnels. Seulement 22 % des entreprises africaines déclarent avoir une PDG/DG.

La région Asie-Pacifique accuse également un retard dans la proportion de postes de PDG/DG occupés par des femmes, avec un taux de seulement 16 %, tandis que l'Amérique latine est en tête avec 34 % des postes les plus élevés occupés par des femmes. L'ASEAN et l'Amérique du Nord obtiennent de meilleurs résultats que le reste du secteur en ce qui concerne la représentation des femmes aux postes de PDG/DG (32 %).

Notre rapport 2022 a mis en lumière un cas particulier : il s'agit du directeur financier, le poste opérationnel dans lequel la représentation des femmes est la plus forte. Cela peut être dû à la diversité croissante des voies d'accès aux professions comptables et financières, qui les rendent plus accessibles aux femmes et aux candidats appartenant à des minorités<sup>4</sup>. Plus de la moitié (53 %) des postes de directeur financier dans l'ASEAN sont occupés par des femmes, 46 % en Afrique et 42 % en Amérique latine. Toutefois, les économies plus traditionnelles ont de moins bons taux dans ce domaine, l'Amérique du Nord (38 %) et l'UE (32 %) arrivant en tête.

Au bout du compte, nous espérons voir une répartition égale des talents féminins dans tous les postes de direction. Ensuite, le concept des compétences et des qualités spécifiques au sexe sera abandonné, et les individus seront autorisés à exceller dans les domaines où ils ont des compétences. « Bien qu'il soit gratifiant de voir plus de femmes dans des rôles liés à la stratégie, nous devons l'infuser dans toute l'organisation, et pas seulement à certains postes », déclare Anna Johnson, de Grant Thornton Suède. « Ensuite, nous créerons une véritable valeur pour l'entreprise en ajoutant des perspectives différentes. » ■

<sup>4</sup> [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKFwjoluYEuP1AhXla8AKHdLFBq8QFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.accaglobal.com%2Fcontent%2Fdam%2FACCA\\_Global%2Fprofessional-insights%2FFutureReady2020s%2FJamieLyon.FutureCareersAccountancy2020s.fullreport.pdf&usq=AOvVaw3omlx053z\\_3ddNT5vKH7AK](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKFwjoluYEuP1AhXla8AKHdLFBq8QFnoECAQQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.accaglobal.com%2Fcontent%2Fdam%2FACCA_Global%2Fprofessional-insights%2FFutureReady2020s%2FJamieLyon.FutureCareersAccountancy2020s.fullreport.pdf&usq=AOvVaw3omlx053z_3ddNT5vKH7AK)

# Impact de la COVID-19 sur la parité hommes-femmes

## Impact de la COVID-19 sur la parité hommes-femmes

Je crois que l'on ne sait toujours pas quel effet la COVID-19 aura sur le déroulement de la carrière des femmes.



Nous utilisons de nouvelles méthodes de travail pour créer un environnement plus inclusif pour les talents féminins.



Je pense que les nouvelles pratiques de travail profiteront à la carrière des femmes à long terme.



Je crois que les nouvelles pratiques de travail ont profité aux femmes pendant la pandémie.



J'ai vu la pression des parties prenantes sur mon organisation augmenter pour atteindre ou maintenir l'équilibre hommes-femmes à la suite de la COVID-19.



● Pas du tout d'accord ● Pas d'accord ● Neutre ● D'accord ● Tout à fait d'accord

Une petite proportion d'entreprises ont répondu « Je ne sais pas » à ces questions. Ces réponses ne figurent pas dans le tableau ci-dessus.

En 2020, pendant le pic de la pandémie, la presse a laissé entendre que le développement de carrière des femmes pourrait être retardé de dix ans<sup>5</sup> par des changements dans l'environnement de travail. Et en effet, le Forum économique mondial (FEM) rapporte qu'entre 2019 et 2021, 4,2 % du taux d'emploi des femmes, soit 54 millions d'emplois, ont été supprimés, contre 3 % du taux d'emploi masculin<sup>6</sup>. Selon l'analyse de la nouvelle Organisation internationale du Travail, si le taux d'emploi des hommes devrait normalement revenir aux niveaux d'avant la pandémie, le nombre de femmes employées devrait en revanche diminuer de 13 millions par rapport à 2019.

Cependant, les travaux de recherche menés par Grant Thornton à l'échelle mondiale en 2021 ont permis d'établir que, induits en partie par l'impact de la pandémie sur les femmes qui travaillent, la diversité et l'inclusion étaient au centre des préoccupations de nombreuses entreprises de taille moyenne. Près des trois quarts (73 %) des personnes interrogées étaient d'avis que la pandémie pourrait être un tournant dans

l'accession des femmes à des postes de direction, estimant que des changements dans l'environnement professionnel seraient bénéfiques pour leur carrière à long terme.

### Une promesse tenue

Non seulement la conviction que le changement imposé par la COVID-19 pourrait avoir une influence positive sur la diversité hommes-femmes sur le lieu de travail persiste en 2022, mais elle est plus forte qu'en 2021. Un an plus tard, nous voyons se concrétiser les attentes, à la fois dans les expériences plus immédiates des femmes et dans les prévisions pour l'avenir.

En 2022, 62 % des entreprises déclarent voir les avantages des nouvelles pratiques professionnelles instaurées en faveur des femmes au travail pendant la pandémie, tandis que 73 % pensent maintenant que cela aura un avantage à long terme sur le déroulement de leur carrière – une augmentation significative par rapport aux 69 % de 2021 –, 32 % étant tout à fait d'accord avec l'énoncé.

5. <https://www.nytimes.com/2020/09/26/world/covid-women-childcare-equality.html>

6. <https://www.weforum.org/agenda/2021/07/covid-19-women-employment-gender-jobs/>



## La COVID-19 a entraîné des changements dans les systèmes de travail typiques visant à mieux fidéliser les talents féminins en adaptant les méthodes de travail aux individus.

« Le modèle d'affaires traditionnel qui encourageait les gens à passer leurs journées et leurs soirées au bureau a dû s'adapter radicalement pendant la pandémie », déclare Valérie Verdoni, directrice principale, IBC (développement et stratégie transfrontières), RCGT Canada. « La COVID-19 a permis une plus grande flexibilité, mais a également changé la perception concernant les horaires de travail. L'idée de productivité n'est plus déterminée par la présence physique. Elle est désormais beaucoup plus orientée vers la réalisation et les résultats concrets attendus. En supposant que ces modèles de travail restent en place après la pandémie, il est juste de supposer que cela ouvrira la porte à de nombreuses autres opportunités de postes de direction pour les femmes. »

Sous l'angle de l'égalité des sexes, nous ne voyons pas de grandes différences entre les participants masculins et féminins quant à leur perception de l'impact de la COVID-19 sur les carrières des femmes. Cependant, une proportion légèrement plus élevée de femmes étaient d'accord avec tous les énoncés relatifs aux pratiques de travail bénéfiques, ce qui suggère des données empiriques positives. La plus grande disparité entre les sexes concernait les nouvelles pratiques de travail bénéficiant aux femmes pendant la pandémie, 68 % des femmes étant d'accord, contre 62 % des hommes. Cela est probablement dû à l'expérience directe des femmes par rapport à la perception des résultats par les hommes.

### Flexible veut dire flexible

La progression continue de la proportion de femmes occupant des postes à responsabilité, mise en évidence par nos données, peut en partie être attribuée à différentes pratiques de travail mises en place à la suite de la COVID-19. De nouvelles attitudes à l'égard de la flexibilité et de l'efficacité du travail ouvrent des possibilités d'avancement pour les femmes.

Dans le paysage de 2022, la pandémie a inspiré des changements dans les systèmes de travail typiques afin de mieux fidéliser les talents féminins en adaptant les méthodes de travail aux individus. Reconnaisant les possibilités de cette tendance, 73 % des entreprises déclarent utiliser de nouvelles pratiques de travail visant à créer un environnement plus inclusif en faveur des talents féminins.

« Les organisations les plus avant-gardistes se pencheront sur les éléments positifs de la pandémie, la façon dont les gens se sont engagés dans leur environnement de travail, et la flexibilité des options », confirme Kim Schmidt de Grant Thornton International. « Et nous devons nous éloigner de cette idée de la flexibilité comme étant rattachée au travail à temps partiel. Nous devons vraiment réfléchir sur le concept de flexibilité dans le cadre du travail : quand, comment et où le concrétiser. »

7. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

« Les entreprises de taille moyenne considèrent l'action sur l'égalité hommes-femmes comme un impératif opérationnel plutôt que comme un simple devoir moral, compte tenu de la pression croissante exercée par leurs employés et clients. Les gouvernements et les décideurs veulent également que les entreprises redoublent d'efforts pour atteindre la parité hommes-femmes. Être perçu comme prenant des mesures est maintenant essentiel pour devenir une entreprise durable. »

**Peter Bodin, PDG de Grant Thornton International**

À la manière d'une prophétie qui se réalise, tout en créant des possibilités de recrutement pour un éventail plus large de talents de niveau cadre supérieur, la pandémie a également créé une demande plus forte pour des postes de direction plus diversifiés afin de relever les défis du paysage entrepreneurial post-pandémie – en particulier les qualités apportées par les femmes à des postes de responsabilité.

Le rapport 2021 *Women in the Workplace* de McKinsey a révélé que les femmes cadres prennent systématiquement plus de mesures pour soutenir les équipes et s'assurer du bien-être de leur personnel que leurs homologues masculins<sup>6</sup>, les femmes cadres supérieures étant deux fois plus susceptibles de se concentrer sur les impératifs en matière de diversité et d'inclusion. Ces comportements jouent un rôle dans les priorités actuelles de nombreuses organisations.

« Les styles de leadership ont évolué tout au long de la pandémie jusqu'à reconnaître l'importance de la santé mentale », souligne Valérie Verdoni. « En fait, les dirigeants ont reconnu que l'empathie et les liens entre les humains sont extrêmement bénéfiques à long terme – générant moins de surmenage, plus de productivité et une meilleure fidélisation. »

### Le programme ESG

Un autre effet secondaire de la pandémie de coronavirus a été de sensibiliser l'opinion aux questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), en particulier la gouvernance en matière de diversité des employés. L'influence des parties prenantes est une force de changement de plus en plus puissante, et notre étude montre que 61 % des entreprises subissent des pressions des parties prenantes pour augmenter la parité hommes-femmes à la suite de la crise liée à la COVID-19.

La montée en puissance du capitalisme participatif, telle que décrite par le Forum économique mondial<sup>8</sup>, met davantage l'accent sur un modèle économique qui, plutôt que d'optimiser les bénéfices à court terme au profit des actionnaires, vise une création de valeur à long terme satisfaisant aux besoins de tous ceux et celles qui ont une participation dans l'entreprise.

Les chefs d'entreprise les plus en vue soutiennent la cause. Dans sa lettre de 2022 aux présidents-directeurs généraux, Larry Fink, PDG de BlackRock, déclare : « Dans le monde interconnecté d'aujourd'hui, une entreprise doit créer de la valeur et être valorisée par l'ensemble de ses parties prenantes afin d'offrir une valeur à long terme à ses actionnaires... La pandémie a accéléré l'évolution de l'environnement opérationnel de presque toutes les entreprises.<sup>9</sup> »

Peter Bodin, PDG de Grant Thornton International, partage cet avis. « Les entreprises de taille moyenne considèrent l'action sur l'égalité hommes-femmes comme un impératif opérationnel plutôt que comme un simple devoir moral, compte tenu de la pression croissante exercée par leurs employés et clients. Les gouvernements et les décideurs veulent également que les entreprises redoublent d'efforts pour atteindre la parité hommes-femmes. Être perçu comme prenant des mesures est maintenant essentiel pour suivre le rythme de la concurrence et devenir une entreprise durable. »

Les parties prenantes d'une entreprise incluent ses futures dirigeantes. Toutefois, bien que nos données suggèrent une évolution positive des pratiques de travail en faveur des femmes, 62 % des personnes interrogées pensent que les derniers effets de la COVID-19 sur l'évolution de carrière des femmes ne sont pas encore visibles. Il est donc crucial que les entreprises continuent sur leur lancée et ne partent pas du principe qu'il n'existe qu'un seul modèle de travail qui puisse convenir à tous les employés.

8. <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/klaus-schwab-on-what-is-stakeholder-capitalism-history-relevance/>

9. <https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/larry-fink-ceo-letter>



### Il n'existe pas de solution toute faite.

Les modèles de travail hybrides à plus long terme peuvent présenter des problèmes de visibilité et d'accès à des postes de direction et encourager des responsabilités disproportionnées liées aux soins des enfants, ayant un impact négatif sur les candidates à des postes de direction. Si certains dirigeants potentiels choisissent de retourner au bureau plus régulièrement ou à temps plein, ceux qui travaillent à distance peuvent être moins susceptibles d'être considérés pour une promotion.

« Si les entreprises reviennent à des méthodes de travail en face à face ou au travail hybride, où certaines personnes communiquent à distance et d'autres sont au bureau, et si les hommes retournent au bureau et ont un contact direct, et que les femmes combinent leurs tâches au travail et à la maison, perdant ainsi en visibilité, nous pourrions inverser la tendance en matière de diversité », suggère Larrisa Keijzer de Grant Thornton International. « C'est un risque dont les dirigeants doivent tenir compte. »

Certains impacts négatifs de la pandémie sur les femmes ayant des postes à responsabilité se sont déjà fait ressentir. Le rapport 2021 *Women in the Workplace* de McKinsey a révélé qu'en Amérique du Nord, les femmes sont victimes de plus de surmenage que les hommes, 42 % d'entre elles déclarant qu'elles étaient souvent ou presque toujours épuisées en 2021, contre 35 % des hommes. Cela représente une augmentation par rapport aux 32 % de femmes victimes de surmenage en 2020 (contre 28 % d'hommes)<sup>10</sup>.

« Il est indéniable que le bien-être physique et mental des femmes a été affecté, mais la pandémie a également mis en exergue un autre aspect des femmes, à savoir la résilience, qui est désormais considérée comme une valeur fondamentale que toutes les entreprises doivent incarner », indique Mai Sigue-Bisnar, partenaire, services d'audit et d'assurance et services de conseil, et responsable du groupe de marchés chez P&G Grant Thornton aux Philippines. « C'est là que de nombreuses femmes occupant des postes de responsabilité excellent, et c'est ce que la direction et les employés peuvent apprendre des femmes. »

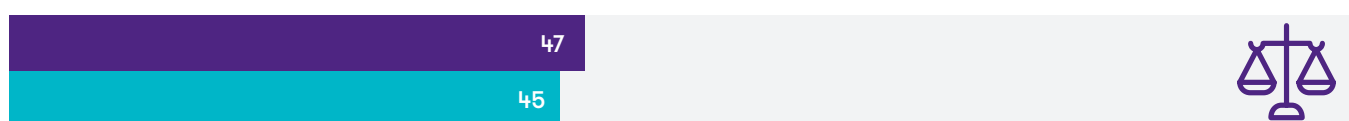
10. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

# Mesures en faveur de l'inclusion favorisant la diversité hommes-femmes

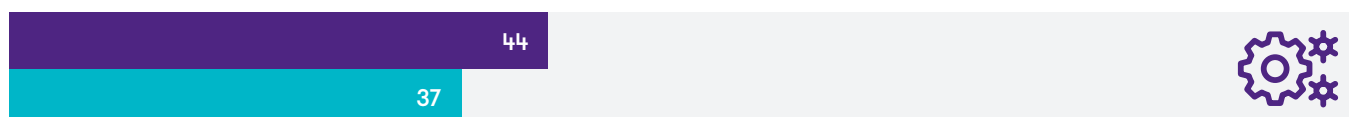
## Mesures prises pour assurer l'implication et l'inclusion des employés

● 2022 ● 2021

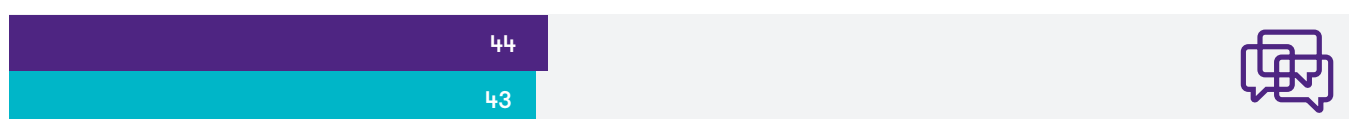
Promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie privée ou la souplesse des horaires pour les employés



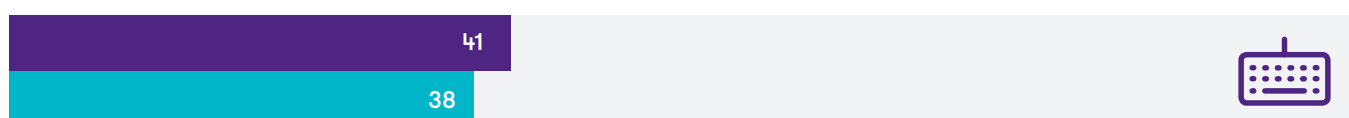
Instiller de nouvelles pratiques de travail pour une plus grande implication de tous les employés, y compris le travail virtuel et la souplesse des horaires à long terme



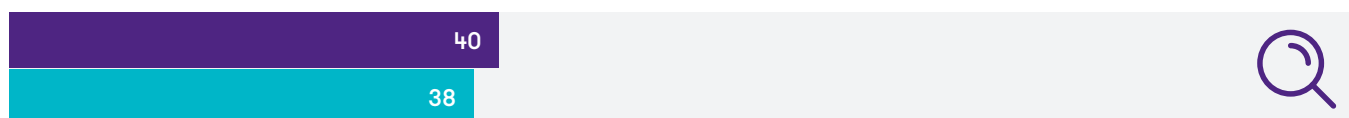
Créer un environnement dans lequel tous les employés peuvent exprimer leurs idées, les problèmes qu'ils rencontrent et poser des questions



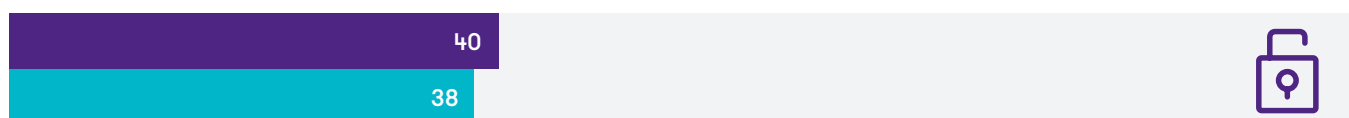
Adapter les programmes d'apprentissage et de développement existants à l'environnement en mutation, par exemple en les rendant virtuels



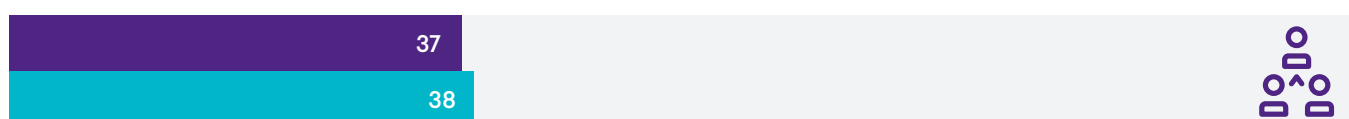
Prêter une attention particulière aux styles de travail individuels des employés et adapter les méthodes de travail en conséquence



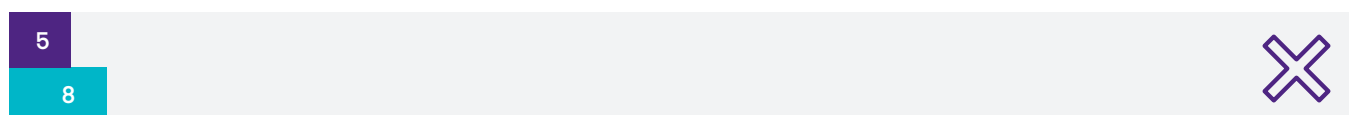
Encourager et/ou maintenir une politique d'ouverture parmi les cadres intermédiaires ou supérieurs



Encourager les cadres supérieurs à incarner des modèles, à être des champions



Aucune mesure prise





## Le nombre d'entreprises ne prenant aucune mesure en matière d'engagement et d'inclusion a diminué, passant de 8 % à 5 % depuis 2021.

### COVID-19 : un catalyseur de l'engagement

Lors des confinements liés à la COVID-19 en 2020 et 2021, les entreprises du monde entier ont donné la priorité à des mesures spécifiques visant à assurer l'engagement et l'inclusion des employés pendant que ceux-ci travaillaient à distance ou dans des environnements restreints. À la suite de ces mesures réflexes initiales, certaines entreprises paraissent renforcer les différentes façons de travailler qui ont émergé pendant la pandémie. Ces pratiques créent à leur tour un environnement plus inclusif et plus flexible pour les talents féminins.

Le nombre d'entreprises ne prenant aucune mesure en matière d'engagement et d'inclusion a diminué notablement, passant de 8 % à 5 % en 2022. Par ailleurs, les 95 % d'entreprises qui prennent des mesures délibérées pour renforcer l'inclusion des employés se concentrent sur le changement culturel, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et la sécurité psychologique.

Par rapport à l'année précédente, nous constatons des augmentations en 2022 concernant toutes les mesures étudiées. La promotion de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et de la flexibilité des conditions de travail pour les employés est la mesure la plus répandue, mise en œuvre par 47 % des entreprises. La création d'un environnement dans lequel les gens peuvent exprimer leurs idées, les problèmes qu'ils rencontrent et poser des questions reste dans les trois mesures les plus populaires, avec une participation de 44 %.

« Les équipes de direction qui partagent la vision de l'entreprise constituent son atout le plus important pour créer un environnement inclusif », déclare Vassilis Kazas, directeur associé chez Grant Thornton Grèce. « Il est important que les dirigeants comprennent que l'inclusion consiste à faire en sorte que la voix de chacun soit entendue, que toutes les opinions soient prises en compte et que les possibilités soient partagées équitablement entre les groupes de travail. »

Une nouvelle mesure qui vient s'ajouter au top trois cette année est l'introduction de nouvelles pratiques de travail permettant de mieux impliquer les employés, notamment le travail virtuel et la souplesse des horaires à long terme. Cette intention a considérablement augmenté, passant de 37 % en 2021 à 44 %. L'adaptation des programmes d'apprentissage et de développement existants à l'environnement de travail en mutation tient le haut de la liste avec 41 %.

« En raison du bouleversement des méthodes de travail traditionnelles par cette pandémie, l'intérêt pour des horaires

de travail plus souples et leur adoption ont augmenté », souligne Julia Newton-Howes, de l'initiative Investing in Women. « Il semble également y avoir un accès accru au travail en mode hybride et même une préférence pour celui-ci, car il tend vers un équilibre optimal entre le travail à distance et le travail sur place. Des études de cas réalisées par l'initiative Investing in Women et leurs partenaires montrent que la flexibilité améliore la fidélisation des talents et la productivité organisationnelle, ainsi que le bien-être des femmes au travail. »

### La flexibilité alimente le pipeline

Il est raisonnable de faire valoir une corrélation entre des pratiques de travail plus souples qui permettent aux individus de travailler quand et où ils se sentent plus efficaces, et l'augmentation globale de la proportion de femmes aux postes de direction.

« La flexibilité des horaires de travail est devenue la norme pendant la pandémie, et de plus en plus de femmes tirent profit de ces avantages pour faire progresser leur carrière », explique Ngozi Ogwo de Grant Thornton Nigeria. « Les entreprises s'adaptent également aux méthodes de travail virtuelles et déploient des outils pour suivre les performances et communiquer les valeurs organisationnelles afin que leurs employés restent connectés. Cela a inspiré confiance aux employées, leur assurant que leurs efforts en coulisse sont suivis et dûment récompensés. »

En ouvrant de nouvelles voies pour accéder aux talents féminins et fidéliser les femmes aux postes de cadre supérieur dans l'entreprise, les organisations créent un environnement de travail plus inclusif et plus durable. Dans l'avenir, cela sera essentiel pour se rapprocher de la parité hommes-femmes dans les postes de direction.

## En ouvrant de nouvelles voies pour accéder aux talents féminins et fidéliser les femmes cadres supérieures, les organisations créent un environnement de travail plus inclusif et plus durable.

## Facteurs à l'origine des politiques d'inclusion et de diversité des employés



« La flexibilité doit être une priorité dans les modèles de travail afin de nous assurer que nous avons, en premier lieu, une main-d'œuvre en meilleure santé et plus heureuse, mais aussi que nous touchons différents groupes de personnes, y compris les femmes », explique Sheree Atcheson, vice-présidente du groupe de la diversité et de l'inclusion à l'agence de transformation opérationnelle Valtech, et membre du conseil consultatif de Women Who Code. « Un des éléments vraiment positifs qui pourrait ressortir de la pandémie est de reconnaître que la façon dont nous gérons les choses auparavant était improductive et non inclusive, et donc de la changer. »

### Ce qui a motivé les mesures en matière de diversité et d'inclusion

Les entreprises font état d'une répartition égale entre une variété de facteurs déterminant leurs politiques d'inclusion et d'engagement. Il n'est pas étonnant, compte tenu de la pression sur les compétences et de la concurrence continue pour les meilleurs, qu'inciter les talents existants à rester dans l'entreprise (41 %) et attirer des talents potentiels (39 %) figurent au top trois des priorités.

« Avoir un lieu de travail inclusif est un puissant outil de recrutement. Les femmes de la génération Y recherchent des employeurs qui ont de solides antécédents en matière de diversité », souligne Monique Pisters, associée, directrice de la fiscalité internationale et de l'International Business Center chez Grant Thornton Pays-Bas.

En outre, l'acquisition de plus de talents féminins soutiendra l'objectif de fidélisation des employés. « Nos données suggèrent que les femmes changent d'emploi moins souvent que leurs homologues masculins et que les entreprises profitent de cette fidélisation plus longue », ajoute Julia Newton-Howes.

L'amélioration des résultats opérationnels grâce à des équipes plus diversifiées est la deuxième motivation en importance (40 %) après la mesure d'inclusion. « La rentabilité est l'un des avantages de posséder une réserve de talents plus inclusive

par sexe », explique Mai Sique-Bisnar de P&A Grant Thornton. « Les résultats récemment publiés de l'enquête Fortune 500 en témoignent : les entreprises comptant des femmes au sein de leur équipe de direction ont enregistré des résultats impressionnants par rapport à celles qui étaient moins diversifiées du point de vue du sexe. »

Les raisons pour lesquelles les organisations ayant une plus grande diversité hommes-femmes à des postes de direction obtiennent de meilleurs résultats ont été analysées par des publications dans l'*Academy of Management Journal*. Elles ont constaté trois tendances distinctes concernant les changements de réflexion stratégique des entreprises après la nomination de femmes à des postes de cadre supérieur<sup>11</sup>. Ces entreprises sont devenues plus ouvertes au changement et moins ouvertes au risque; elles ont délaissé les fusions et acquisitions au profit de la recherche-développement; et les nominations de femmes ont eu le plus grand impact lorsque celles-ci étaient bien intégrées à l'équipe de direction.

Le travail transfrontalier, quant à lui, n'est pas encore devenu une force majeure dans les activités impliquant l'engagement. Réunir la meilleure équipe quel que soit l'endroit est, avec un résultat de 30 %, relativement moins souvent mentionné que les autres motivations d'engagement et d'inclusion. Ce facteur peut commencer à prendre de l'importance à mesure que de nouvelles pratiques de travail facilitent l'accès aux talents partout dans le monde et que le problème de la pénurie de compétences se pose avec plus d'insistance.

« Pendant la pandémie de COVID-19 nous avons vu beaucoup plus d'employés travailler dans des endroits différents du lieu de travail mentionné sur leur contrat », souligne Monique Pisters. « Par conséquent, le travail à distance transfrontalier peut être utilisé comme une caractéristique des offres d'emploi. Cela pourrait permettre aux entreprises d'accéder aux talents féminins d'autres pays. » ■

11. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2018.1039>



# Les données sur la diversité

## Mesurer stimule les résultats

La mesure des données sur la diversité est l'un des piliers fondamentaux de l'intégration d'un plus grand nombre de femmes à des postes de direction. Elle permet à une organisation d'évaluer sa position actuelle, d'obtenir des informations sur ses réussites, de déceler des lacunes spécifiques dans la représentation des femmes, de trouver des domaines dans lesquels il pourrait s'offrir des opportunités afin de renforcer l'équilibre entre les sexes et de cartographier les parcours professionnels des employés du début à la fin.

« Les efforts fournis en faveur de l'égalité des sexes sur le lieu de travail ont plus de chances d'être couronnés de succès s'ils reposent sur des données probantes, des informations et des analyses sur les personnes, les politiques, les programmes et la culture », déclare Julia Newton-Howes, d'Investing in Women. « Il est important de collecter et d'analyser régulièrement des données, par exemple au moyen d'enquêtes anonymes auprès du personnel ou de statistiques ventilées par sexe sur les ressources humaines. »

Cela est reconnu par les entreprises que nous avons interrogées en 2022, 92 % d'entre elles ayant déclaré suivre au moins un indicateur de diversité.

L'indicateur prédominant suivi en 2022 est celui de l'égalité salariale entre les sexes, 44 % des entreprises le prenant en compte – probablement parce que de nombreux gouvernements et organismes professionnels à travers le monde exigent des rapports sur ces chiffres. La perception de l'inclusion par les employés est le deuxième paramètre le plus suivi, avec une résultat de 35 %. Voilà ce qui est intéressant, car il s'agit d'un domaine plus abstrait et plus difficile à quantifier pour les organisations que la rémunération.

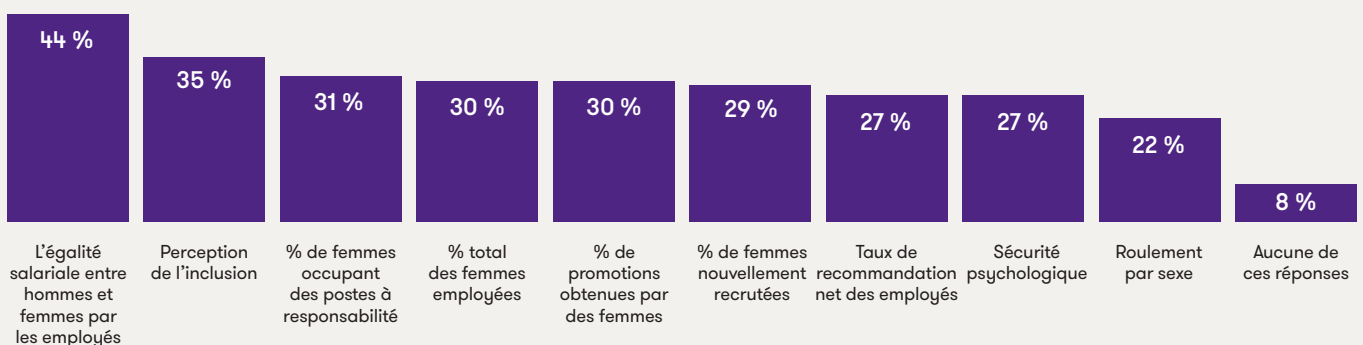
Parmi les autres données suivies, nous constatons que les indicateurs standard de premier ordre montrant la représentation des femmes au sein des entreprises restent constants, sans aucune évolution par rapport aux chiffres de 2020 sur le nombre d'entreprises les enregistrant. Le pourcentage de femmes occupant des postes de direction est suivi par 31 % des organisations, et la proportion totale de femmes employées est un indicateur enregistré par 30 % d'entre elles.

Cependant, nous notons que l'utilisation des indicateurs de deuxième niveau relatifs aux progrès réalisés en faveur des femmes et à l'acquisition de talents féminins a augmenté depuis 2020. Cela suggère un renforcement de l'adoption de mesures de suivi des résultats des stratégies d'égalité délibérées, car elles sont liées au succès des femmes au sein des entreprises et à leur accès à celles-ci. Il est prometteur de constater qu'à mesure que les initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion s'enracinent, les indicateurs adoptés par les organisations pour suivre la diversité évoluent avec elles vers une mesure des résultats davantage fondée sur l'action.

La proportion d'entreprises suivant le pourcentage de promotions féminines est passée de 25 % en 2020 à 30 % en 2022, tandis que celle mesurant le pourcentage de femmes nouvellement embauchées est passée de 26 % à 29 %.

« La première chose que les entreprises doivent faire est d'analyser les données afin de comprendre où elles en sont et où elles veulent aller », explique Sheree Atcheson de Valtech. « Il est facile de se fixer l'objectif ambitieux de vouloir être les meilleurs, mais vous ne pouvez pas vous tenir responsable avec un objectif comme celui-ci, alors soyez précis sur ce que vous essayez d'atteindre, comment et quand. » ■

## Indicateurs de diversité et d'inclusion suivis par les entreprises de taille moyenne en 2022



# Accéder aux talents féminins

## Lutter contre la crise des talents

La guerre des talents faisait déjà rage avant que la COVID-19 ne lui donne une importance cruciale. L'enquête Gartner de 2019 sur les risques émergents a déterminé que le risque de pénurie de talents émergeant dans le monde est le problème le plus urgent que les organisations doivent résoudre, 63 % des personnes interrogées ayant indiqué qu'il s'agissait d'une préoccupation majeure<sup>12</sup>.

La crise des compétences ne s'est pas apaisée au plus fort de la pandémie, Manpower signalant que 54 % des entreprises dans le monde ont connu des pénuries de talents en 2020<sup>13</sup> – le chiffre le plus élevé depuis plus de dix ans. En outre, en 2021, les données IBR de Grant Thornton ont montré que près de 60 % des entreprises dans le monde avaient du mal à obtenir des compétences appropriées, les employés potentiels réévaluant leurs options de carrière, leur statut d'emploi et leur point de vue quant à la souplesse du travail.

Le roulement des talents est très répandu, avec le mouvement de la « grande démission » qui voit des millions de personnes quitter leur emploi. Le Bureau of Labor des États-Unis a signalé que plus de 3,95 millions de travailleurs en moyenne avaient démissionné chaque mois en 2021, le chiffre le plus élevé depuis le début de l'enregistrement de ces données en 2000<sup>14</sup>. Par ailleurs, en janvier 2022, le Royaume-Uni a connu le taux de démission le plus élevé depuis 13 ans.

Cette tendance est particulièrement marquée chez les femmes. Le rapport 2021 *Women in the Workplace* de McKinsey a révélé que quatre femmes sur dix avaient envisagé de quitter leur entreprise ou de changer d'emploi<sup>15</sup>.

Et il y a une bonne raison à cela. Elles donnent la priorité aux entreprises qui partagent leur idée du défi. « L'année dernière, les travaux de recherche d'Edelman ont révélé qu'environ 20 % des gens envisageaient de quitter leur emploi au cours de l'année suivante : la grande démission est réelle », prévient Adrian Warr, PDG de la division Asie du Sud-Est et responsable de l'expérience salariale pour l'Asie-Pacifique chez Edelman.

« L'épuisement professionnel est un facteur important, mais à côté de cela il y a le défi. Le défi est ce qui motive les gens, et ils iront voir ailleurs s'ils n'ont pas de défi à relever. C'est un facteur déterminant dans le choix d'un emploi. Les employés

poussés par leurs convictions ont par ailleurs cité l'égalité comme l'une de leurs principales motivations. La grande démission va forcer l'ordre du jour des entreprises. »

## Donner la priorité aux 50 %

Afin de combler le déficit de compétences et de devancer la concurrence en employant les meilleurs, l'attraction et la fidélisation des talents féminins doivent être une stratégie centrale pour les entreprises. Dans un contexte de recrutement de plus en plus concurrentiel, aucune organisation ne peut se permettre d'ignorer des candidates potentielles ni de leur être hostile. Cela se traduit dans notre étude 2022 *Les femmes en entreprise* sur les femmes dans le monde de l'entreprise, qui montre que la fidélisation (41 %) et l'attraction (39 %) des talents sont deux des principaux moteurs des mesures d'engagement et d'inclusion.

« Les talents féminins sont extrêmement importants pour combler le déficit de compétences, car 50 % de la main-d'œuvre est féminine », souligne Larissa Keijzer de Grant Thornton International. « Si vous ne regardez que la partie masculine, vous excluez une foule de personnes ayant des compétences différentes. Avoir des femmes cadre supérieur dans les conseils d'administration aura un impact parce qu'il faut des modèles pour faire progresser la carrière d'autres femmes. Sinon, elles ont l'impression qu'elles n'ont pas leur place. »

La sous-évaluation de la moitié de l'effectif lors du recrutement des responsables traduit un manque de sens des affaires. Plus encore lorsque ces 50 % produisent des résultats opérationnels avérés. Dans une étude publiée en 2019 dans le *Harvard Business Review*, les femmes occupant des postes de direction ont été jugées hautement compétentes par rapport à une gamme de caractéristiques clés liées à l'encadrement<sup>16</sup> lors d'évaluations à 360 degrés. Il s'agissait notamment de prise d'initiative, de résilience, d'aptitude à inspirer et à motiver les autres, de promotion du changement et de capacité à obtenir des résultats – toutes les compétences vitales nécessaires pour les entreprises agiles et tournées vers l'avenir qui visent à prospérer dans l'économie post-pandémie.

« Du moins, la moitié du problème réside dans la fidélisation plutôt que dans le recrutement », explique Adrian Warr. « Si vous vous concentrez sur la fidélisation, vous avez quelques

12. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-01-17-gartner-survey-shows-global-talent-shortage-is-now-the-top-emerging-risk-facing-organizations>

13. [https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/2019\\_TSS\\_Infographic-United\\_Kingdom.pdf](https://www.manpowergroup.co.uk/wp-content/uploads/2020/07/2019_TSS_Infographic-United_Kingdom.pdf)

14. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/interactive-quits-level-by-year.aspx>

15. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/women-in-the-workplace#>

16. <https://hbr.org/2019/06/research-women-score-higher-than-men-in-most-leadership-skills>



avantages. Pour commencer, vous bénéficiez d'un plus grand contrôle, car vous avez un public captif. Vous pouvez créer une génération de modèles féminins pertinents, ce qui contribuera à attirer la nouvelle génération. Vous pouvez vous atteler au deuxième problème si vous corrigez le premier. »

### Changer nos méthodes de travail

De nouvelles méthodes de travail peuvent contribuer à accroître encore le nombre de femmes occupant des postes de cadre supérieur, en ouvrant de nouvelles possibilités d'accès aux talents féminins. L'étude de Manpower montre que la souplesse et le contrôle de leur calendrier de travail constituent la deuxième priorité (après la rémunération) des travailleurs de tous les âges, toutes les zones géographiques, hommes et femmes confondus. Dans l'enquête de 2021 de Jobvite Recruiter Nation, 44 % des recruteurs ont désigné le travail à domicile et la flexibilité des horaires de travail comme les avantages les plus efficaces pour attirer des candidats<sup>17</sup>.

Cependant, il est important que les entreprises reconnaissent également la perte potentielle de contact avec les employés attribuables aux pratiques de travail hybrides. « Après la pandémie de COVID-19, on s'attend à ce que le travail à domicile constitue le nouveau modèle pendant au moins la moitié du temps de travail. Lorsque les gens ne viennent pas souvent au bureau, il y a un risque qu'ils perdent leur identité visuelle – et cette identité visuelle est la clé de la fidélisation des employés, en particulier des femmes », déclare Monique Pisters de Grant Thornton Pays-Bas.

« Après la pandémie de COVID-19, il est encore plus important d'entretenir les liens émotionnels entre les employés et leur employeur afin de s'assurer qu'ils restent dans l'entreprise à long terme », ajoute-t-elle. « Les employés, et en particulier les femmes, ne resteront pas nécessairement parce qu'ils ont un salaire élevé – ils veulent sentir qu'ils ont leur place quelque part, qu'ils sont respectés et reconnus. »

### La diversité et l'inclusion stimulent l'acquisition

Pour accéder aux talents féminins, les entreprises doivent continuer à promouvoir leurs initiatives en matière de diversité

et d'inclusion, et pas seulement dans le but d'apporter une plus grande variété de talents à l'entreprise. Un programme de diversité fort, transparent et bien articulé contribuant à attirer et à fidéliser des employés de tous horizons qui cherchent à travailler pour des entreprises plus inclusives constitue un des effets de la deuxième phase des mesures de diversité et d'inclusion.

« Ce qui motive vraiment le changement, c'est le désir croissant des gens de travailler pour des entreprises qui partagent les mêmes valeurs et principes », déclare Vassilis Kazas de Grant Thornton Grèce. « Les politiques inclusives et innovantes en matière de diversité et d'inclusion rendent les entreprises beaucoup plus attrayantes pour les talents potentiels, qui y voient un espace sûr où ils peuvent exceller, tout en maintenant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et en étant évalués uniquement en fonction de leur performance. »

Dans l'étude de 2021 Recruiter Nation, la moitié (49 %) des recruteurs indiquent que les demandeurs d'emploi se renseignent sur les initiatives en matière de diversité et d'inclusion – 16 % de plus qu'en 2020. Aussi, 44 % voient des candidats refuser des entretiens ou des offres d'emploi en raison du manque de diversité de la main-d'œuvre de l'entreprise.

Il ne suffit pas non plus de faire de la publicité pour les programmes de diversité et d'inclusion. Ceux-ci doivent être visiblement efficaces. « Ce ne sont pas les politiques elles-mêmes qui font la différence lorsqu'il s'agit d'attirer et de fidéliser des talents », affirme Valérie Verdoni de RCGT Canada. « Avoir des politiques en matière de diversité et d'inclusion n'aidera pas à gagner la compétition pour les talents, à moins que ces politiques ne pénètrent la culture.

« Beaucoup d'organisations croient encore que les candidats ne verront pas au-delà de la façade de ce qu'ils promeuvent sur le marché. Ils doivent accorder plus de crédit aux candidats potentiels, en particulier dans les conditions de marché concurrentielles d'aujourd'hui. » ■

<sup>17</sup> <https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2021/09/Jobvite-RecruiterNation-Report-WEB-2.pdf>

# Conclusions

**Deux ans après le début de l'épidémie mondiale de coronavirus, l'ampleur de son impact sur le paysage des entreprises, la manière dont les organisations attendent de leurs employés qu'ils travaillent et les possibilités qui en résultent pour accroître l'égalité hommes-femmes sont des éléments toujours d'actualité.**

Des signes positifs montrent que des approches plus flexibles en matière de pratiques de travail peuvent s'implanter dans de nombreuses entreprises, mais il faudra du temps pour consolider ces changements.

Nous pouvons toutefois affirmer avec certitude qu'il y a eu une amélioration progressive du nombre de femmes cadres supérieures dans le monde. « Après les perturbations des deux dernières années, tout mouvement vers le haut est positif », insiste Kim Schmidt de Grant Thornton International. « Chaque année, il y a eu des progrès, et il faut énormément d'efforts et de changements culturels pour les voir se refléter de façon significative sur les chiffres. Maintenant, nous allons commencer à observer une évolution ininterrompue, sans retour en arrière. »

À ce jour, nos travaux de recherche suggèrent que la pandémie a généralement eu un impact positif sur la carrière des femmes et sur leur accès à des postes à responsabilité, de nombreux participants constatant des évolutions bénéfiques dans leur environnement de travail immédiat et dans leurs perspectives de carrière à long terme.

« Le rééquilibrage des rôles, qui avait auparavant contraint certaines femmes à quitter le marché du travail, en particulier chez les cadres intermédiaires, les a rendues plus visibles pour les postes de direction, et aussi plus ambitieuses », confirme Larissa Keijzer de Grant Thornton International. « Avec davantage de flexibilité, il a été plus facile pour les femmes d'accéder à des postes de cadre supérieure. »

Cependant, il faudra assurer une insistance continue et prendre des mesures spécifiques pour veiller à ce que ces avantages se traduisent par une croissance accrue de la proportion de dirigeantes dans le monde. Tandis que de nombreuses femmes décident de changer d'emploi à la suite

de pandémie de COVID-19 et choisissent de rejoindre des organisations en phase avec leurs objectifs, les entreprises doivent être stratégiques pour attirer les femmes.

Les organisations reconnaissent que le talent féminin est une ressource essentielle et vitale pour obtenir de bons résultats opérationnels, et fondamentale pour combler le déficit de compétences. Pour fidéliser ces talents, les entreprises doivent collaborer avec les employés afin de comprendre comment ils peuvent remodeler les configurations existantes pour leur permettre de garder leur emploi et d'atteindre l'équité en même temps que l'ancienneté.

« Les entreprises de taille moyenne sur le marché mondial ne dispersent pas leurs efforts, elles sont agiles et flexibles, ce qui leur permet de prendre la tête de la lutte contre le manque d'équilibre hommes-femmes dans la direction des entreprises », déclare Peter Bodin de Grant Thornton International.

« La capacité de trouver les talents féminins, d'y accéder et de les conserver à des postes de direction aidera à accélérer les progrès vers le grand objectif de la parité hommes-femmes à la table des négociations. Si les entreprises se concentrent sur le soutien de leurs employés en tant qu'individus et créent des environnements flexibles et inclusifs qui leur permettent de donner le meilleur d'eux-mêmes, nous pouvons saisir l'occasion de rééquilibrer les postes de direction pour les générations à venir. »

Ces efforts doivent s'inscrire dans une stratégie globale et transparente qui imprègne l'organisation depuis le conseil d'administration, chaque employé défendant le plan d'activités. L'établissement d'indicateurs, l'obligation de rendre compte et la création d'une culture inclusive sont tous des piliers essentiels de la création d'un [plan d'action](#) visant à atteindre l'équilibre hommes-femmes aux postes de direction.



« À l'heure actuelle, une entreprise se doit d'intégrer l'égalité des sexes dans tous les processus, et tous les dirigeants doivent œuvrer en faveur de l'inclusion et de la diversité », déclare Anna Johnson de Grant Thornton Suède. « Cela doit faire partie des travaux en cours – s'appuyer sur des projets autonomes n'est pas la solution. Vous avez besoin d'objectifs clairs et de transparence quant à votre orientation et aux raisons qui motivent votre action. En outre, chacun doit apporter sa contribution. »

Au fur et à mesure que la volonté de créer plus de possibilités de s'engager avec des talents divers prend de l'ampleur dans le monde, nous espérons voir une nouvelle augmentation du nombre de femmes à des postes de direction et de la proportion d'équipes de direction composées de femmes. Du fait que tous les chiffres mondiaux et régionaux atteignant ou dépassant la barre symbolique de 30 %, nous sommes optimistes quant à la poursuite de ces progrès. La porte est ouverte à toutes les possibilités.

« Je suis très optimiste parce que beaucoup de gens croient que des changements importants doivent se produire », conclut Kim Schmidt.

« Les dirigeants, hommes et femmes, ont adopté avec enthousiasme l'idée que la diversité et l'inclusion, mettant d'emblée l'accent sur la parité hommes-femmes, sont essentielles au succès de l'organisation, qu'il s'agisse d'attirer les talents, de l'innovation ou de la performance. Ces leaders seront le moteur de la dynamique. » ■

Chez Grant Thornton, nous pensons que des perspectives variées et des cultures inclusives permettent aux entreprises d'innover et de se développer durablement.

Grâce au suivi de la représentation des femmes dans les postes de direction depuis plus de 18 ans et à la mise en évidence des tâches restant à accomplir, nous avons pour objectif de servir de moteur du changement dans la volonté d'accroître la parité hommes-femmes et l'inclusion au sein des entreprises.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur : [grantthornton.global/en/insights/diversity/](https://grantthornton.global/en/insights/diversity/)

## À propos de Grant Thornton

Grant Thornton est un réseau de services professionnels récompensé et mondialement reconnu, ainsi qu'un des principaux cabinets d'audit, de fiscalité et de conseil indépendants à l'échelle mondiale. Grant Thornton est un conseiller en placements de premier plan qui aide les organisations dynamiques à déployer leur potentiel de croissance.

Notre marque est respectée à l'échelle mondiale comme l'un des principaux cabinets d'expertise comptable internationaux reconnus par les marchés financiers, les régulateurs et les organismes internationaux de normalisation. Notre envergure mondiale dans 138 pays avec plus de 58 000 employés nous permet de répondre à vos besoins en constante évolution et de vous fournir la perspicacité et la souplesse nécessaires pour vous aider à garder une longueur d'avance.

Les entreprises privées, les entreprises cotées en bourse et les entreprises du secteur public font appel à Grant Thornton pour nos compétences techniques et nos capacités professionnelles, mais aussi pour notre façon différente de travailler. Nos associés et nos équipes investiront le temps nécessaire pour véritablement comprendre votre entreprise et vous donneront des informations concrètes et une nouvelle perspective afin de vous aider à avancer. Si vous êtes une entreprise aux aspirations nationales ou multinationales, Grant Thornton peut vous aider à déployer votre potentiel de croissance.

Rendez-vous sur [grantthornton.global](https://www.grantthornton.global) aujourd'hui pour découvrir comment nous pouvons vous aider.

## Méthodologie

Le Rapport d'activité international (IBR) de Grant Thornton est la première enquête de conjoncture au monde portant sur les moyennes entreprises, qui interroge deux fois par an près de 5 000 cadres supérieurs employés dans des sociétés cotées en bourse et privées dans le monde entier. Lancé en 1992 dans neuf pays européens, ce rapport se fonde chaque année sur près de 10 000 chefs d'entreprise dans 29 pays et donne un aperçu des questions économiques et commerciales qui influent sur les perspectives de croissance des entreprises à l'échelle mondiale.

Les conclusions de ce rapport sont tirées d'environ 5 000 entretiens et enquêtes réalisés entre octobre et décembre 2021 auprès de présidents-directeurs généraux, de directeurs généraux, de présidents et d'autres décideurs de haut niveau de tous les secteurs de l'industrie dans des entreprises de taille moyenne dans 29 pays. La définition des moyennes entreprises varie à travers le monde : en Chine continentale, nous interrogeons des entreprises ayant des revenus de 5 millions à 500 millions de dollars US ; aux États-Unis, celles ayant des revenus annuels de 100 millions à 4 milliards de dollars US ; en Europe, ce sont généralement des entreprises ayant entre 50 et 500 employés.

Nous avons arrondi les pourcentages et les points de données examinés dans le présent rapport au nombre entier le plus proche. Pour cette raison, certains graphiques peuvent ne pas totaliser 100 %.

