



Women in Business : **20 ans de perspective**

Une lente marche vers la parité

2024

#womeninbusiness



Table des matières

Avant-propos	3
Chapitre 1 : Le tableau mondial	7
D'hier à aujourd'hui	8
Évolution par poste	10
Chapitre 2 : Le tableau régional	12
Évolution par pays	13
Différences régionales	15
Chapitre 3 : Les voies vers la parité	17
Chapitre 4 : Les stratégies gagnantes	21
Evaluer l'impact	24

Chapitre 5 : Le retour au bureau, un pas en arrière ?	29
Conclusion	33
Annexes	34
Contributeurs	35
Références	36
Méthodologie	37

Avant-propos

2024 marque 20 ans de travail continu chez Grant Thornton pour mesurer la proportion de femmes occupant des postes de *top management* au sein des entreprises de marché intermédiaire partout dans le monde.

Le projet *Women in Business* a exploré les accélérateurs et freins sur le lieu de travail impactant la carrière des femmes au cours de deux décennies jalonnées de nombreux défis. Les entreprises de marché intermédiaire ont en effet traversé la crise financière de 2007-08, surmonté la pandémie, et font actuellement face aux impacts des tensions et des conflits géopolitiques.

L'économie mondiale continue de se transformer, et les organisations de taille moyenne sont plus que jamais sous pression pour s'adapter. Face à de tels changements, il est crucial de maintenir le cap : le défi consistant à permettre aux femmes d'accéder aux postes de haute direction est plus urgent que jamais. De nombreuses entreprises de marché intermédiaire ont répondu à cet impératif, et la situation s'est améliorée. Nous devons faire en sorte que cet élan se poursuive et s'accélère.



Lorsque Grant Thornton a commencé ses recherches, seulement 19,4 % des postes de haute direction étaient occupés par des femmes au sein des entreprises de marché intermédiaire. Aujourd'hui, ce chiffre est de 33,5 %.

Même s'il s'agit d'un progrès, et en dépit d'une légère accélération depuis la pandémie, cette évolution est d'une lenteur décevante. À ce rythme, les ETI ne parviendront pas à une parité de femmes au sein des postes de *top management* avant 2053. Ce n'est clairement pas suffisant.

Les données collectées lors de l'étude de cette année indiquent que les progrès accomplis sur la place des femmes au sein des équipes de direction sont fragiles. Nous avons constaté une baisse spectaculaire du pourcentage de femmes PDG cette année, ce qui suggère un détournement progressif des femmes détenant le véritable pouvoir au sein d'une organisation. Cela fait retentir la sonnette d'alarme et indique qu'il n'est pas suffisant de permettre l'accès des femmes au poste de haute direction.

Nos recherches permettent de mesurer les évolutions en matière de parité au sein des postes de *top management*, mais elles soulignent également ce qui doit changer pour accélérer cela, et proposer des mesures concrètes.

Dans le rapport établi cette année, nous avons présenté trois voies claires vers la parité :



1 Identifier qui mène les efforts de *DE&I* au sein d'une organisation est crucial. Un(e) membre de l'équipe de direction doit en prendre la responsabilité, et travailler aux côtés d'une autre femme cadre supérieure. Ce jumelage a un impact positif clair sur le pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes.



2 La mise en place d'une stratégie claire est incontournable avec des objectifs de *DE&I* spécifiques, des mesures régulières des progrès effectués.



3 La façon dont nous travaillons a un impact réel. Nos recherches révèlent une tendance au retour au bureau, cependant les entreprises qui offrent une plus grande flexibilité présentent un pourcentage plus élevé de femmes occupant des postes de haute direction.

Karitha Ericson, Global Leader – Network capability and culture, Grant Thornton International

« Les entreprises de marché intermédiaire font partie des principaux moteurs de l'économie mondiale, et elles se distinguent par leur agilité et leur capacité à apporter rapidement des changements significatifs. Si elles sont nombreuses à adopter ces voies vers la parité, sur la base de notre expérience, j'ai la ferme conviction qu'il leur est possible d'atteindre l'objectif de 50 % de femmes occupant des postes de top management au cours des cinq prochaines années.

Les chemins sont tracés : il appartient maintenant aux entreprises de les emprunter. »



« Notre rapport annuel Women in Business contribue au débat mondial sur l'égalité sur le lieu de travail depuis 20 ans. Il a souligné le manque de parité de genre au sein des postes haut placés et aidé à identifier clairement les voies pouvant être suivies pour des progrès concrets. Nous avons constaté des changements positifs sur cette période, néanmoins nous savons également que les changements durables exigent des efforts intentionnels et une responsabilité claire de la direction au sein de chaque organisation. Au travers des recherches menées par Grant Thornton et des voies que nous avons identifiées, nous souhaitons donner aux organisations de taille intermédiaire une feuille de route pour accélérer les progrès et bâtir des entreprises plus diversifiées, plus résilientes et plus performantes. »

Peter Bodin, CEO de Grant Thornton International





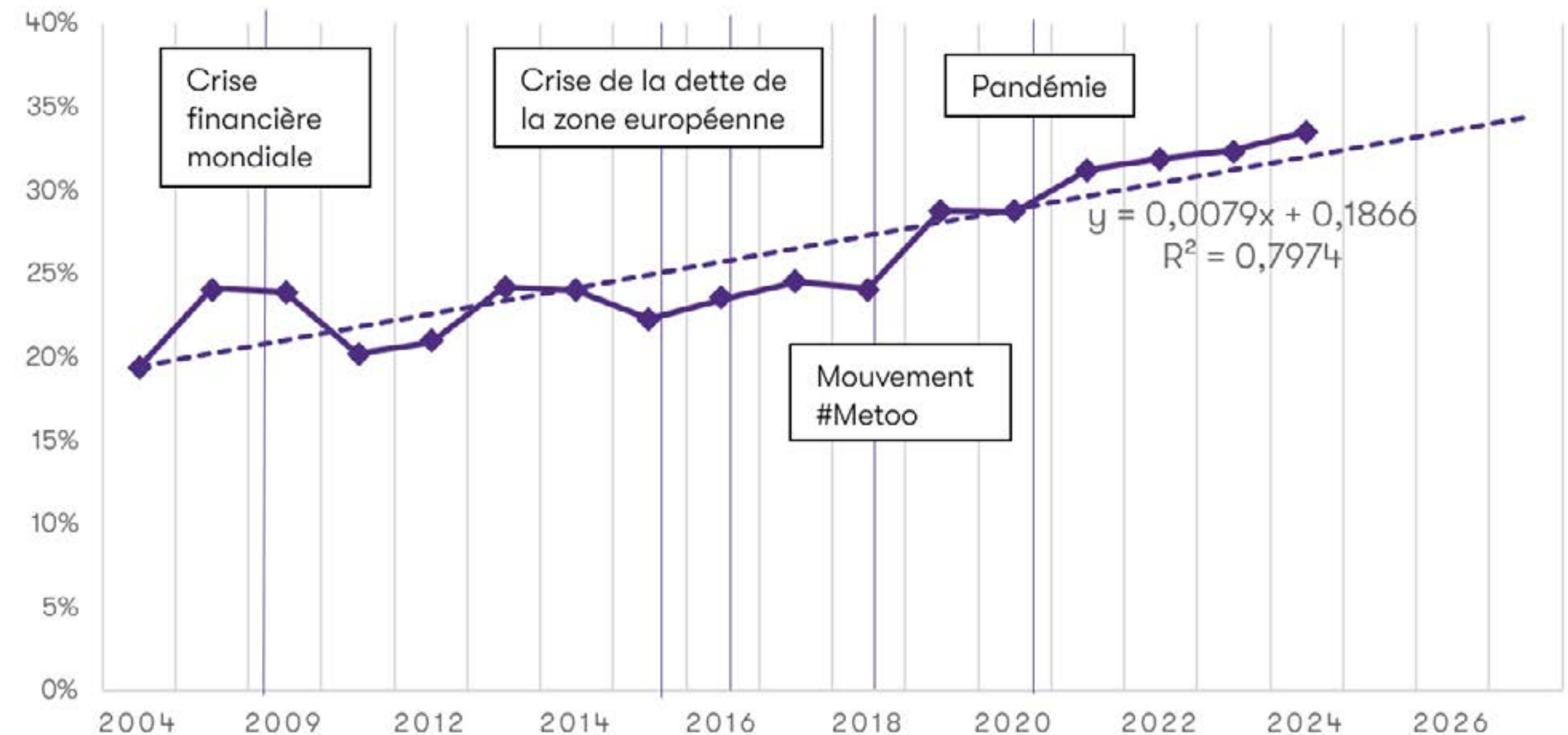
Chapitre 1 – Le tableau mondial

D'hier à aujourd'hui

Cette année, nous avons vu une hausse de 1,1 point du pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes, passant de 32,4 % en 2023 à 33,5 %.

Quand nous avons commencé à suivre ce pourcentage il y a 20 ans, seulement 19,4 % des postes de haute direction étaient occupés par des femmes. Depuis la pandémie, cette évolution s'est accélérée mais la progression reste encore lente. Sans une attention accrue à cette question, la parité des femmes dans les postes de direction ne sera atteinte qu'en 2053 au rythme actuel.

% Global des postes de top management occupés par des femmes



Les cadres supérieurs des cabinets Grant Thornton avec lesquels nous nous sommes entretenus dans le cadre de ce rapport ont exprimé leur déception vis-à-vis du rythme de progression. Mais il y a des raisons d’être optimistes. Actuellement, les performances dépassent la tendance des 20 dernières années, et il y a eu une accélération notable depuis la pandémie. Ceci est essentiellement lié à l’évolution des pratiques professionnelles. Même si ces changements ont été initialement imposés à grande échelle en raison de la Covid-19, ils ont contribué à ouvrir les yeux des personnes sur de nouvelles façons de travailler.

Michelle Alphonso, *Partner, National transaction advisory services and Private equity leader, Grant Thornton Canada*, a commenté :

« La conversation d’il y a 20 ans, lorsque les entreprises envisageaient de nommer une femme à un poste de direction, a changé. Il y a désormais une plus grande émancipation des femmes. Elles ont davantage de pouvoir pour prendre des décisions sur leurs priorités personnelles et de carrière, notamment grâce à une organisation flexible du travail, mais aussi l’acceptation de modèles de direction différents qui permettent de se présenter de manière authentique dans leurs rôles de direction. »

“Nous devons tirer parti de ce que nous avons appris de la pandémie et soutenir les pratiques de travail qui augmentent le nombre de femmes et de dirigeants dans les postes de direction.”

Évolution par poste

Cette année a été marquée par une chute significative du pourcentage de femmes PDG, passant de 28 % l'an dernier à 19 %. De nombreuses démissions au sein des grandes entreprises en 2022/23 ont été observées, et des acteurs de premier plan sur le marché intermédiaire semblent avoir suivi la tendance.¹

Lorsque nous avons interrogé les femmes PDG de ces grandes entreprises sur les raisons pour lesquelles elles ont quitté ces postes, elles ont cité la pression publique, des responsabilités familiales, et parfois le sentiment qu'elles devaient adopter un comportement plus masculin dans ces rôles.²

Karitha Ericson reconnaît que cela pourrait également être lié à la façon dont les femmes ressentent le besoin d'agir dans ces rôles :

« Les femmes PDG ont souvent fait face à des difficultés non négligeables pour arriver à ces postes. Je crois que les attentes sont différentes vis-à-vis des femmes et des hommes PDG, et de manière générale, il est plus difficile pour les femmes d'être perçues de manière positive lorsqu'elles se font entendre ou ne sont pas d'accord. Cela pourrait mener à la croyance selon laquelle les femmes PDG ne sont pas aussi claires et décisives ; des traits qui sont typiquement associés aux hommes PDG. »

¹ 'The Great Break-up' : Why female leaders are ditching their companies | Euronews

² Why high-flying women face less time at the top than men (telegraph.co.uk)

Nos recherches confirment que les entreprises se renforcent lorsque plus de femmes occupent des postes de *top management*, notamment car cela contribue à créer des environnements plus sûrs psychologiquement dans lesquels les collaboratrices se sentent libre de s'exprimer.

Priyanka Gulati, *Partner, Human Capital Consulting, Grant Thornton Bharat*, trouve que la récente crise économique a favorisé la résurgence de préjugés bien ancrés :

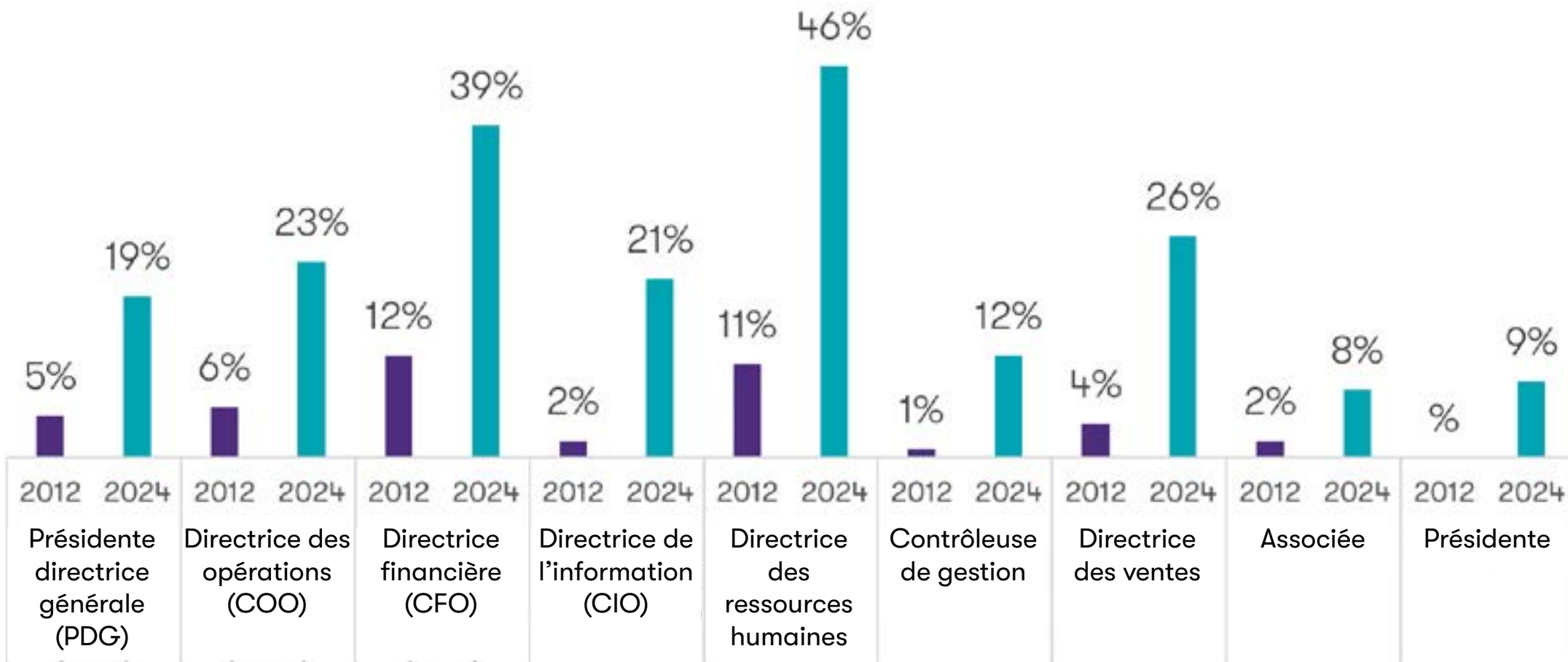
« Quand la situation économique est incertaine, le nombre de femmes dirigeantes chute parce que les entreprises sont convaincues qu'elles ont besoin de quelqu'un qui se montre agressif et péremptoire. Les femmes sont vues comme étant plus collaboratives, et les entreprises se sont rarement tournées vers ce style de direction en temps de crise. »

Mondial : Les femmes dans les postes d'affaires

Maddie Wollerton Blanks, *Director, People consulting, Grant Thornton UK*, souligne des pipelines de talents et de candidates à la relève pratiquement inexistantes ou trop peu nourries :


« Les rapports sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes indiquent que même si des femmes occupent des postes de top management, elles ne sont pas assez nombreuses à ce niveau ou même dans les postes de responsabilité intermédiaire. Cette absence de pipeline signifie que si une femme PDG quitte son poste, il n’y aura pas de femme derrière elle pour endosser ce rôle. Cela fragilise la situation des femmes dans les équipes de direction. »

Depuis 2012, d’autres rôles ont connu des améliorations, notamment ceux de Directrice RH (de 11 % en 2012 à 46 % en 2024), Directrice financière (de 12 % à 39 %) et Directrice des ventes (de 4 % à 26 %).



Poste	Évolution en pp (2012 v 2024)
DRH	+35pp
Directrice financière	+27pp
Directrice des ventes	+22pp
Directrice de l'information	+19pp
Directrice des opérations	+17pp
PDG	+14pp
Contrôleuse de gestion	+11pp
Présidente	+9pp
Associée	+6pp

Bien qu’il soit positif de constater que, depuis 2012, le pourcentage de femmes occupant chacun de ces postes a augmenté, il est essentiel de regarder où repose l’équilibre des forces. Le fait que le poste de PDG ait connu une si faible augmentation au cours des 12 dernières années suggère que même si les femmes font de plus en plus partie des équipes de haute direction, elles n’occupent pas les postes qui détiennent le plus de pouvoir.



Chapitre 2 – Le tableau régional

Évolution par pays

Au niveau national, nos recherches révèlent comment les évolutions culturelles et législatives ont aidé à faire avancer la parité des genres. 18 pays ont été mesurés de manière constante au cours des 20 dernières années.

Tous ont montré des progrès, même si certains plus que d'autres.

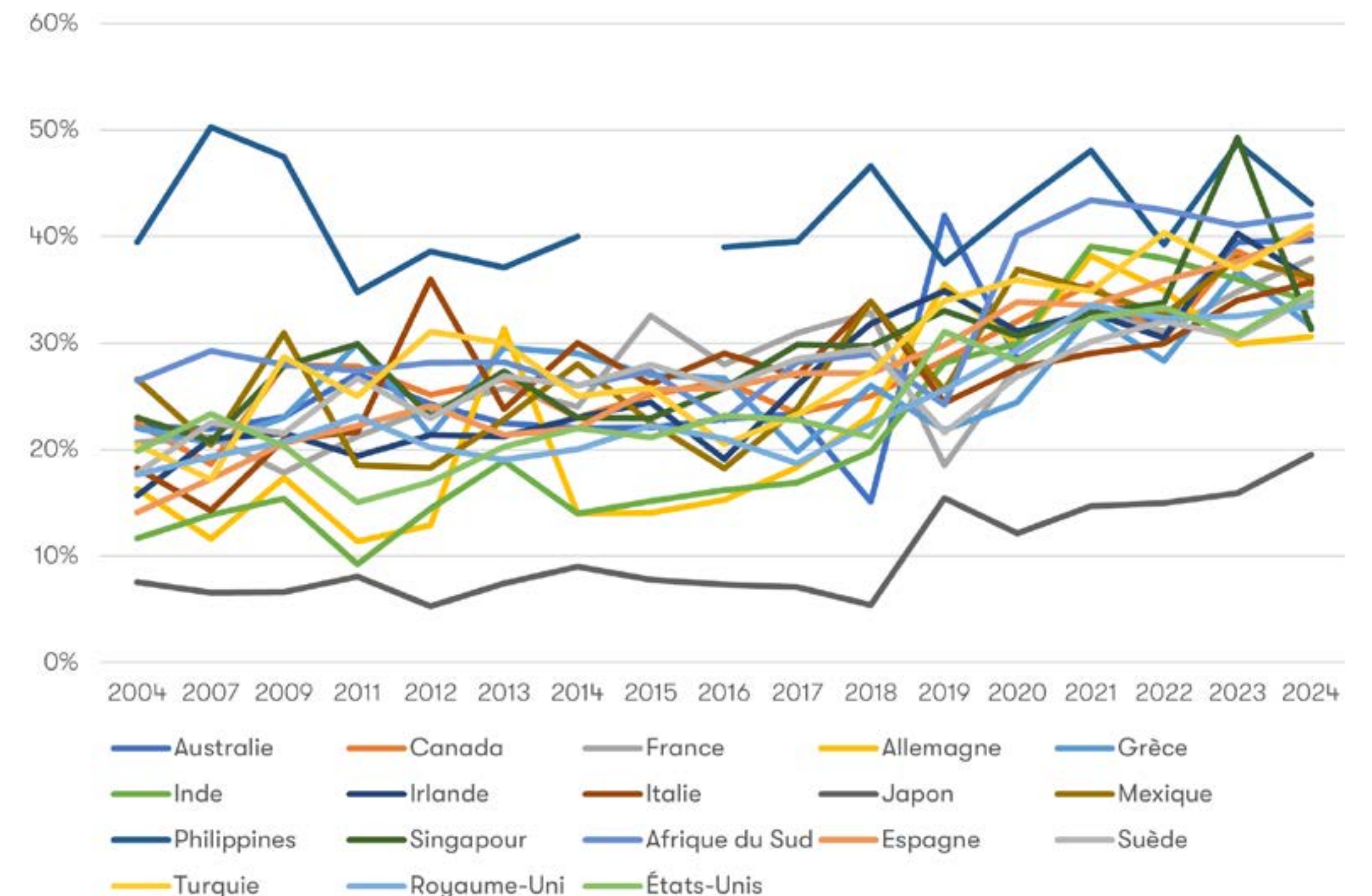
Dan Holland, Audit partner and Head of DE&I, Grant Thornton Ireland, a expliqué comment les exigences récemment introduites¹ pour les entreprises en Irlande, les obligeant à publier leurs écarts de rémunération, ont engendré une transformation culturelle plus large :

« Nous en sommes seulement à la deuxième année des rapports sur les écarts de rémunération entre hommes et femmes. La première année, les entreprises se concentraient uniquement sur le respect des exigences légales. La deuxième année, il s'agissait beaucoup plus de démontrer que ce problème préoccupait sérieusement votre entreprise, et qu'elle s'efforçait de le résoudre avec une stratégie claire pour un changement culturel. »

Depuis que cette exigence a été introduite en 2021, le pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes en Irlande est passé de 33 % à 36 %, même si nous n'avons pas encore vu l'impact total de cette nouvelle exigence.

¹ gov - What is the Gender Pay Gap Information Act 2021? (www.gov.ie)

Évolution historique par pays



Dans la zone Asie-Pacifique, le pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes est en dessous du point de référence du rapport *International Business Report (IBR)* de Grant Thornton. Toutefois, il existe au sein de la région des différences significatives d'un pays à l'autre. Si les Philippines ont toujours eu de bons résultats, commençant à 39 % des postes de haute direction occupés par des femmes en 2004, le Japon a doublé son pourcentage, passant de 8 % en 2004 à 19 % en 2024.

Même si cela reste en dessous du point de référence mondial de Grant Thornton, au cours des deux dernières décennies, le Japon a introduit des mesures significatives pour renforcer la place des femmes dans la population active. Les mesures comprennent un soutien accru à la garde d'enfants de la part du gouvernement ainsi que l'amélioration des politiques de congés maternité.¹

Aux Philippines, les niveaux de parité toujours élevés semblent être le résultat d'attitudes culturelles profondément ancrées. D'après des recherches menées par l'Organisation internationale du travail, 84 % des entreprises installées aux Philippines sont d'accord pour dire que les initiatives relatives à la diversité améliorent les résultats d'affaires, à un niveau nettement plus élevé que pour les autres pays de la zone Asie-Pacifique (68 %).²

L'Inde est un des pays qui a connu les progrès les plus significatifs, passant de 12 % des postes de haute direction

occupés par des femmes en 2004 à 34 % en 2024, ce qui est supérieur à la moyenne mondiale. **Pallavi Joshi Bakhru**, *Partner and India-UK corridor leader*, Grant Thornton Bharat, a souligné le fait que les femmes sont plus nombreuses que jamais à recevoir une éducation et à entrer sur le marché du travail :

« Le fait est qu'il y a désormais plus de femmes éduquées, qui étudient, et qui sont prêtes à travailler. Ceci a été un changement culturel non négligeable. »

L'Espagne a elle aussi connu une hausse importante, passant de 14 % en 2004 à 40 % en 2024. **Joan Vall**, *Audit Partner*, Grant Thornton Spain, est convaincue que cela est lié à une combinaison d'actions de la part des entreprises et de pressions politiques : *« Des programmes ont été mis en place par les entreprises pour améliorer les compétences de gestion des femmes. Il y a également eu une pression politique : le gouvernement espagnol a annoncé une loi obligeant les entreprises espagnoles à atteindre 40 % de femmes occupant des postes de direction dans les trois ans. »*

Bien que ces politiques ne soient pas forcément axées sur l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de haute direction, s'engager à garantir que davantage de femmes puissent accéder à des opportunités d'emploi, a clairement eu un impact positif sur les efforts visant à favoriser la parité au plus haut niveau.

¹ Japan's Economy Would Gain With More Women in Science and Technology (imf.org)

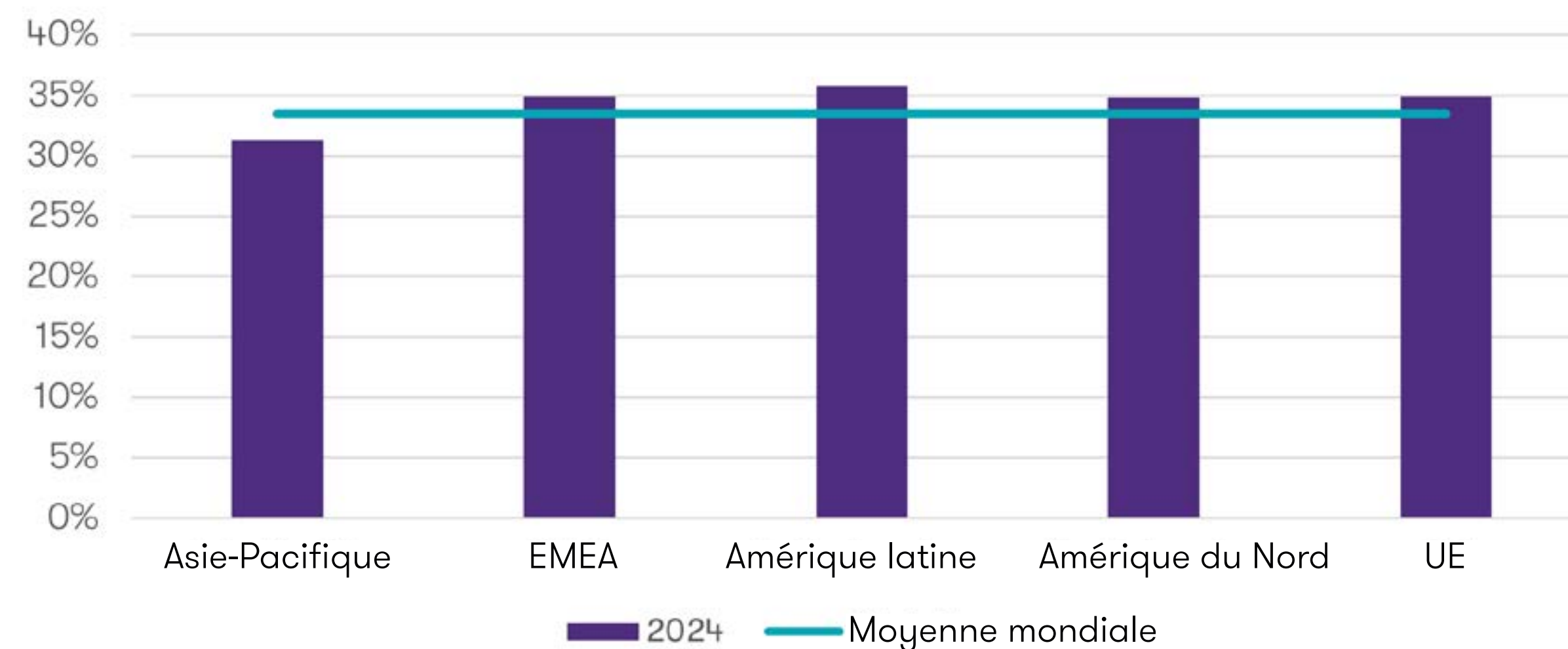
² Leading to success (un.org)

Différences régionales

L'Amérique latine présente le pourcentage le plus élevé de postes de haute direction occupés par des femmes, à 36 % (même si cette performance repose sur deux pays seulement : le Brésil et l'Argentine). Les zones EMEA, Amérique du Nord, et UE dépassent le point de référence mondial établi à 33,5 % des postes de haute direction occupés par des femmes.

En Amérique latine, on observe une tendance stable et active d'action gouvernementale pour promouvoir la place des femmes dans le monde du travail. En Argentine, en 2018, une poussée législative a conduit à la présentation du projet de loi sur l'égalité des sexes (*Gender Equality Bill*), devant le Sénat et la Chambre des députés. Ce projet de loi aborde les questions de l'égalité des genres en milieu professionnel, avec des changements concernant les salaires, les avantages sociaux, l'équilibre vie professionnelle / vie privée, la maternité et la garde d'enfants¹. De plus, le Sénat brésilien a approuvé en 2023 un amendement au Code du travail brésilien (CLT) destiné à promouvoir l'égalité des salaires et une rémunération équitable².

Pourcentage des femmes occupant des postes de direction, par région



¹ Change towards gender equality at work (fundacionmicrofinanzasbbva.org)

² Brazil's Congress passes equal pay law - Brazil Reports

Toutefois, des preuves montrent que sous la surface, ces efforts n'ont pas entraîné des progrès égaux au sein de toutes les entreprises en Amérique latine. 12 % des entreprises n'ont pas de poste de haute direction occupé par une femme, et 17 % n'en ont qu'un seul. Par conséquent, en dépit de chiffres encourageants, l'augmentation du pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes en Amérique latine n'a pas été universelle, et la parité est loin d'être atteinte.


Le scénario est similaire au sein de l'UE, avec 9 % des entreprises qui n'ont pas de poste de haute direction occupé par une femme, et 17 % qui n'en ont qu'un seul. Ces chiffres sont soutenus par des différences non négligeables d'un État membre à l'autre ; par exemple en Grèce où 19 % des entreprises n'ont pas une seule femme dans l'équipe de haute direction, alors qu'en Espagne ce chiffre est de 6 %.

Une nouvelle politique européenne, la Directive 2023/970 relative au principe d'égalité des rémunérations entre hommes et femmes, qui entrera en vigueur en 2026, devrait avoir un impact sur cette situation.¹ Fondamentalement, cette politique adopte un principe de « salaire égal à travail égal » en différenciant les écarts de rémunération par niveau d'ancienneté. Aligner la diversité des cultures et des façons de travailler entre les États membres de l'UE grâce à une politique unique pourrait aider à résorber les variations régionales non négligeables en respectant un ensemble de normes commun.

Diminution des postes de PDG occupés par des femmes

Pays	Évolution en pp (2023 v 2024)
États-Unis	▼ 15pp
Chine	▼ 14pp
Royaume-Uni	▼ 8pp

¹ Gender pay gap : Council adopts new rules on pay transparency - Consilium (europa.eu)



Chapitre 3 – Les voies vers la parité : montrer le chemin

Grant Thornton International – Les voies vers la parité

[AVANT-PROPOS](#)

[TABLEAU MONDIAL](#)

[TABLEAU RÉGIONAL](#)

[MONTRER LA VOIE](#)

[STRATÉGIES](#)

[LE RETOUR](#)

[ANNEXES](#)

Première voie vers la parité : un *leadership* identifié et engagé dans le changement

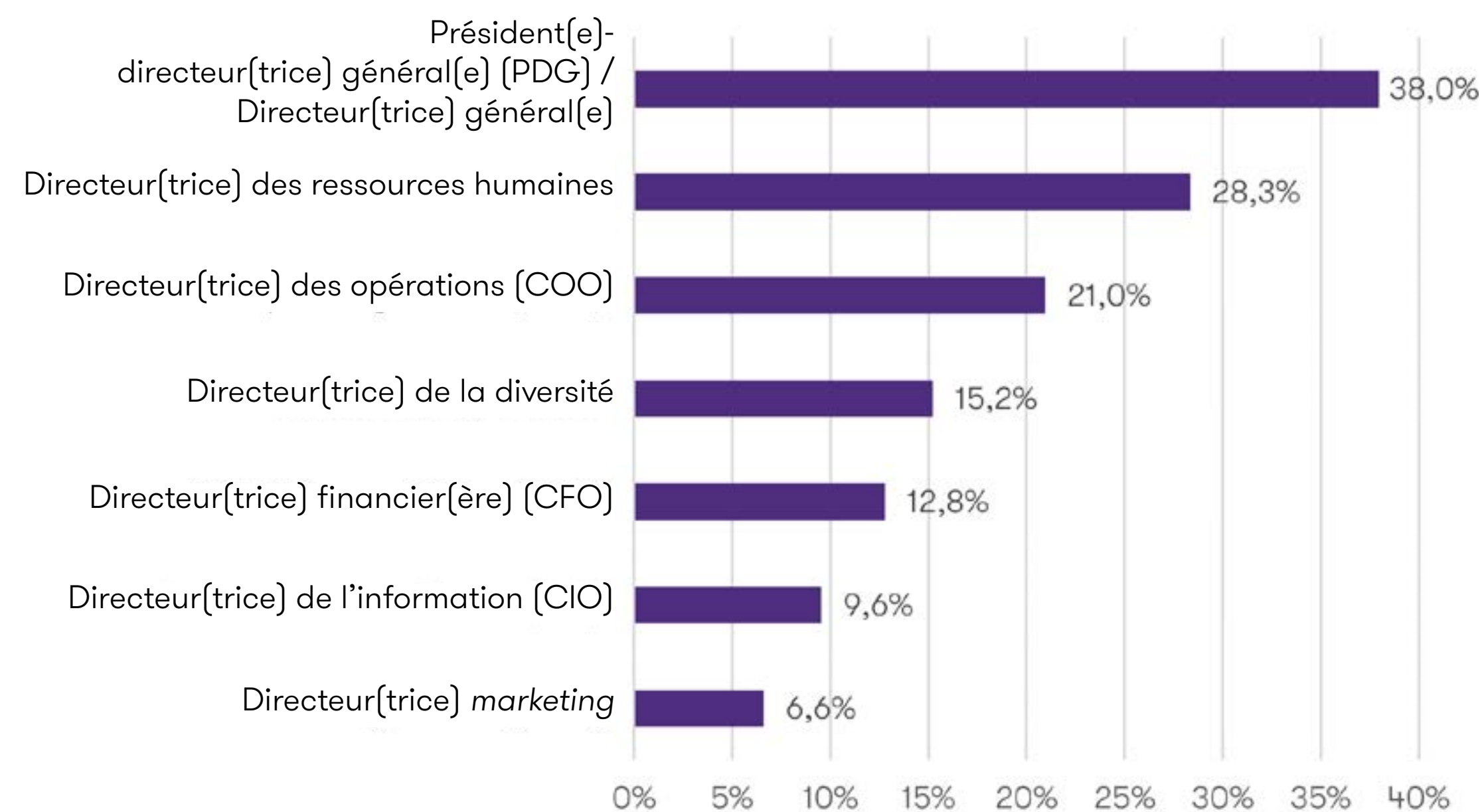
20 années de recherches internationales ont permis à Grant Thornton de comprendre clairement ce qui fonctionne ou pas pour accroître le nombre de femmes dans les comités de direction.

Cette année, sur la base de ce rapport, nous avons identifié trois voies que les entreprises peuvent emprunter pour accroître le pourcentage de femmes occupant des postes de direction.

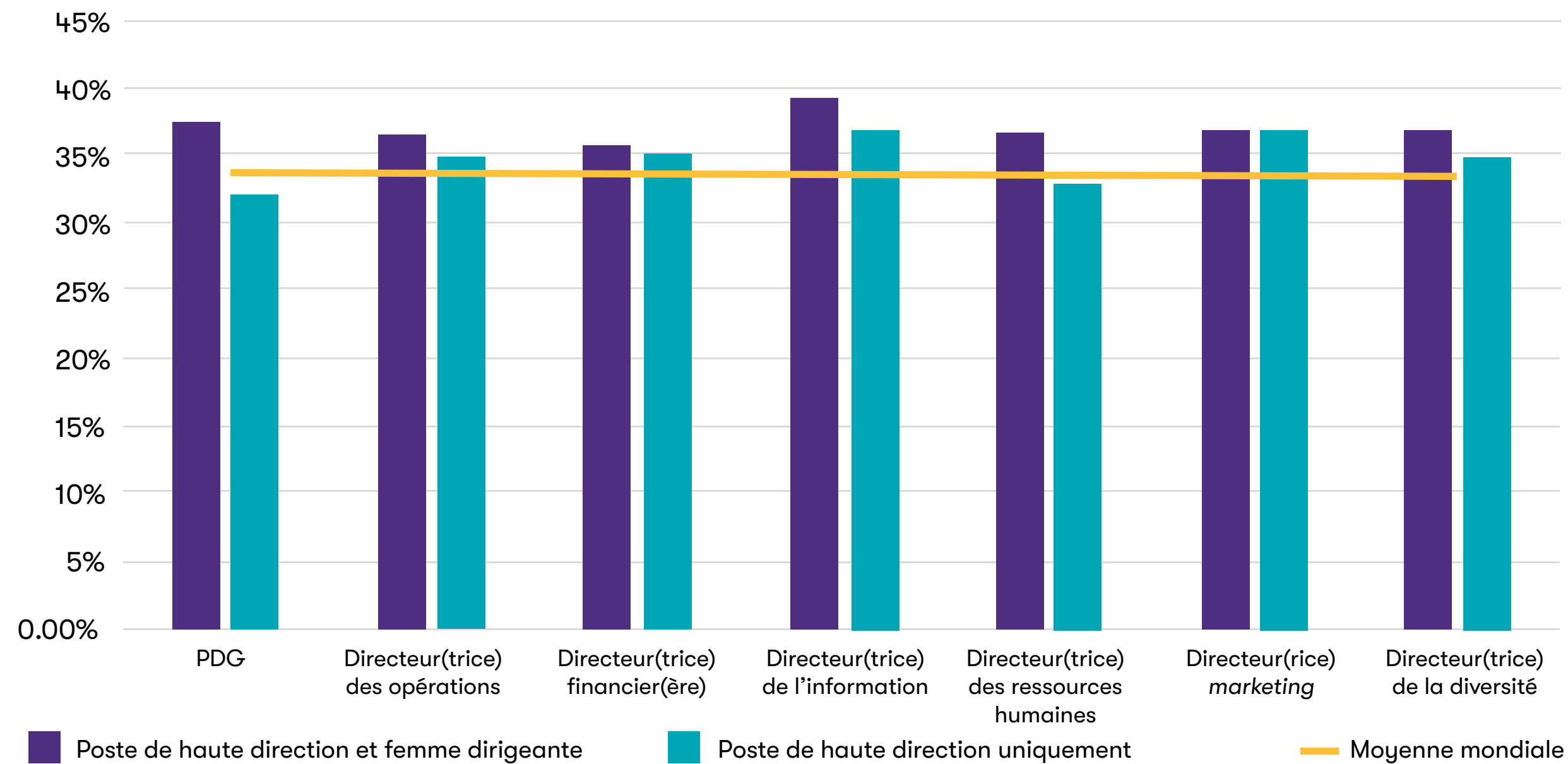
La première est celle du *leadership* : le rôle et l'identité de la personne qui incarne et oriente la politique en faveur de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DE&I) sont cruciaux pour accroître la proportion de femmes dans les postes / comités de direction.

Les PDG, hommes ou femmes, endossent souvent un rôle moteur en matière de DE&I. Toutefois, il ne suffit pas que la fonction d'une Direction de la DE&I existe dans une organisation pour faciliter l'accès des femmes aux postes de direction. **Dan Holland**, Audit partner and Head of DE&I, Grant Thornton Ireland, a déclaré : « *Un PDG n'aura pas le temps de concevoir et de mettre en œuvre une stratégie de diversité, équité et inclusion bien structurée. Il est important d'avoir un PDG qui soutienne ces efforts et soit prêt à investir, et il ou elle doit autonomiser d'autres directeurs(rices) au sein de l'organisation en leur donnant du temps à consacrer à cette politique, et, à sa mise en œuvre.* »

Pourcentage des postes en charge des efforts de DE&I



Impact de l'identité de la personne dirigeant les efforts de DE&I sur le pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes



Pour chaque poste de comité de direction ayant un rôle de premier plan en matière de DE&I, le pourcentage de femmes en COMEX / CODIR augmente lorsqu'un membre de l'équipe de direction, quel que soit son genre, dirige la DE&I aux côtés d'une cadre supérieur. Lorsqu'un PDG, quel que soit son genre, travaille avec une femme cadre supérieur, 38 % des postes de direction sont occupés par des femmes. La meilleure combinaison est lorsqu'un(e) directeur(trice) financier(ère) joue un rôle de premier plan en matière de DE&I aux côtés d'une cadre supérieure, le pourcentage de femmes occupant des postes de direction monte alors à 39 %.

Les personnes interrogées ont souligné l'importance de cette voix féminine qui apporte une expérience de vie cruciale.

Himashini Weeraratne, *Partner & Head of financial services tax and head of ESG tax group Grant Thornton Australia*, a déclaré : « Lorsque les femmes sont représentées dans les postes de comité de direction, elles apportent des éclairages, des expériences et des approches différentes en matière de résolution de problèmes et de prise de décision. Cette diversité de pensée peut mener à des stratégies plus innovantes, une meilleure gestion des risques, et en fin de compte, de meilleures performances financières. »

Toutefois, tout aussi important que le rôle et le sexe des personnes qui dirigent et ont la responsabilité de la *DE&I*, c'est leur niveau d'engagement. De nombreuses personnes interrogées ont indiqué que les efforts de *DE&I* doivent faire partie intégrante de la culture de l'entreprise pour que les choses changent. Cela exige que tous les dirigeants de l'organisation fassent avancer les choses.

Holly Stiles, *Partner, National head of corporate finance and Executive sponsor of GEN, Grant Thornton Australia*, a déclaré : « *Il est crucial que les efforts en matière de diversité, d'équité et d'inclusion soient portés par l'ensemble de l'équipe du COMEX de l'organisation. Cela doit comprendre les hommes les plus hauts placés de l'organisation, ainsi que des dirigeantes fortes.* »

Maddie Wollerton Blanks, *Director, People consulting, Grant Thornton UK*, reconnaît qu'une approche collaborative impliquant des dirigeants masculins et féminins est nécessaire :

« *La façon dont l'équipe de direction, dans son ensemble, collabore pour atteindre les objectifs et dont elle implique l'ensemble de l'entreprise est cruciale pour la réussite d'une stratégie de DE&I.* »



Pour promouvoir la parité au sein des postes de direction, l'identité de la personne qui mène l'organisation est cruciale. Faire reposer la responsabilité des efforts de *DE&I* sur un seul poste n'est pas la configuration optimale ; l'inclusion de l'expérience de vie d'une femme dirigeante ne doit pas être négociable.



Chapitre 4 – Les stratégies gagnantes

Deuxième voie vers la parité : établir une stratégie

S'il n'y a pas de plan, il n'y a pas de progrès. **La stratégie la plus efficace pour atteindre la parité au sein des équipes de top management est celle qui se concentre uniquement sur les efforts de DE&I, indépendamment de la stratégie ESG globale. C'est notre deuxième voie.**

Les entreprises de marché intermédiaire disposant d'une stratégie de DE&I, mais pas de stratégie ESG, ont le pourcentage le plus élevé de postes de direction occupés par des femmes (38 %), légèrement plus que les entreprises qui ont à la fois une stratégie de DE&I et une stratégie ESG (36 %). Si les entreprises n'ont pas de stratégie de DE&I ou de stratégie ESG, ce pourcentage tombe à 28 %.

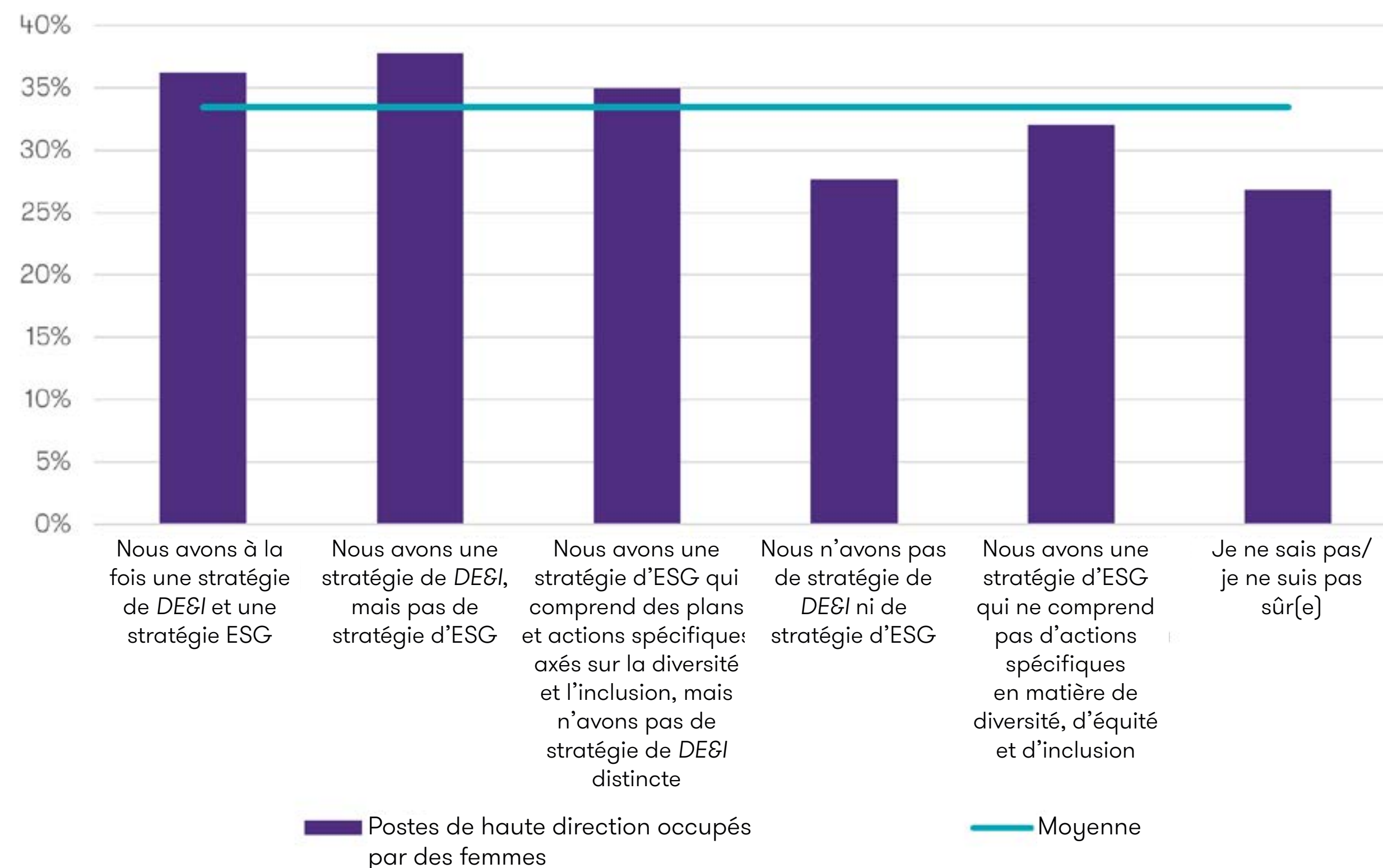


Priyanka Gulati, Partner, Human Capital Consulting, Grant Thornton Bharat, a commenté : « *En l'absence d'une stratégie de DE&I, vous n'aurez pas le soutien de l'équipe dirigeante. Vous devez disposer d'une feuille de route claire.* »

Holly Stiles, Partner, National head of corporate finance and Executive sponsor of GEN, Grant Thornton Australia, a ajouté :
 « Disposer d'une stratégie spécifique en matière de DE&I est important et permet de se concentrer davantage sur les initiatives pratiques qui font avancer le changement vers l'équité. Cela devrait être entrelacé avec les objectifs de l'entreprise et intégré dans la culture et les valeurs de l'organisation. »

Isabel Perea, Audit partner and Head of DE&I commission, Grant Thornton Spain, est d'accord :
 « Nous avons la conviction que les progrès en matière d'équité et de diversité doivent être séparés stratégiquement, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. »

Impact des stratégies sur le pourcentage de postes de direction occupés par des femmes



Évaluer l'impact

Comprendre les progrès effectués et mesurer la réussite est un élément crucial de toute stratégie de *DE&I*. **Maddie Wollerton Blanks**, *Director, People consulting, Grant Thornton UK*, en a expliqué l'importance :
« Il y a un très vieil adage qui dit : ce qui est mesuré peut être accompli. Ça sonne aussi juste pour la place des femmes en entreprise que pour tout autre élément des performances d'une organisation. »

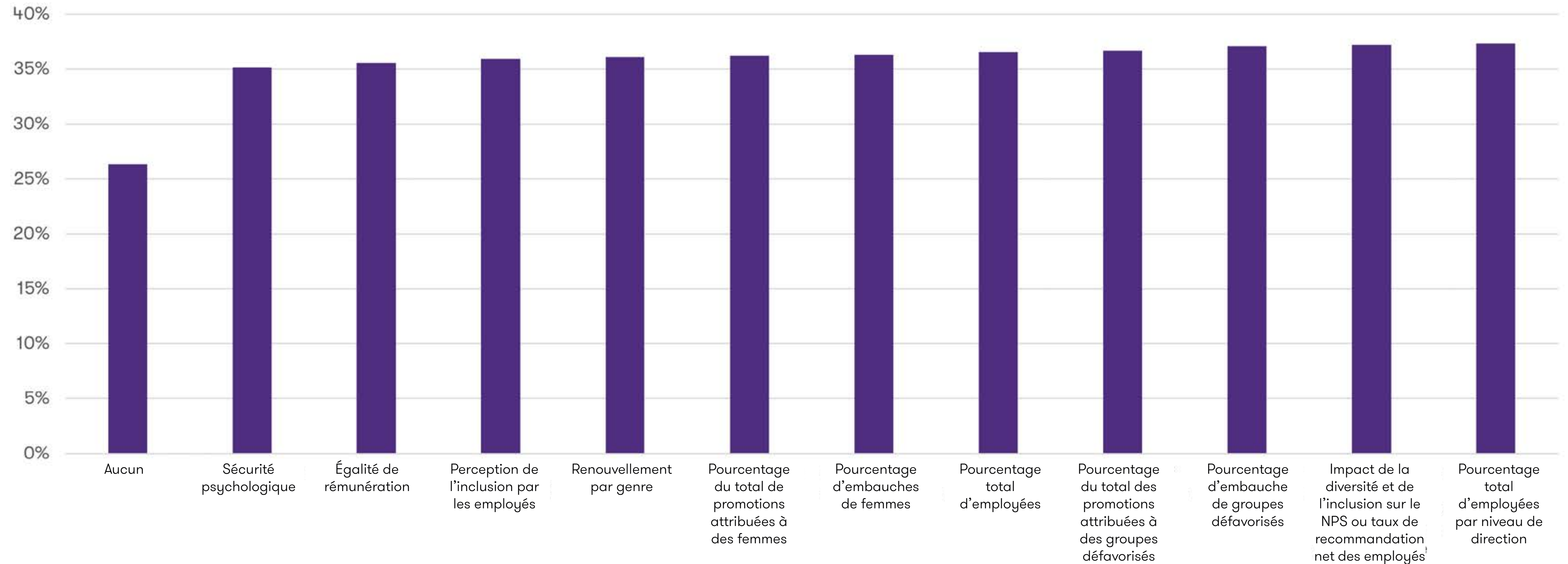
Suivre l'égalité de rémunération entre hommes et femmes reste un défi. Nos recherches ont déterminé que dans les entreprises de marché intermédiaire, l'indicateur le plus communément utilisé pour mesurer la réussite des stratégies de *DE&I* était l'égalité de rémunération, dont 47 % des sondés ont indiqué que leur entreprise le mesure. Dans de nombreux pays, une exigence réglementaire ou légale récemment introduite a forcé les entreprises à divulguer leurs écarts de rémunération entre hommes et femmes.¹


Michelle Alphonso, *Partner, National transaction advisory services and Private equity leader, Grant Thornton Canada*, a commenté :
« Mesurer l'équité de rémunération entre hommes et femmes est un élément moteur non négligeable vers la parité, et c'est un fossé qui est si facile à combler. »



¹ Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries : Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform | OECD iLibrary [oecd-ilibrary.org]

Quel impact les mesures mises en place ont-elles sur le pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes ?





L'analyse de l'impact des divers types de mesures sur le pourcentage de postes de direction occupés par des femmes montre de très faibles variations. Si des indicateurs clairs des performances en matière de *DE&I* sont mesurés, alors les entreprises dépasseront le point de référence mondiale.

Nathalie Margraite, Partner, Grant Thornton France, a ajouté : « *Les entreprises doivent être transparentes sur leurs performances en matière de DE&I. Elles doivent être ouvertes et honnêtes, afin de favoriser la confiance et de montrer qu'elles s'engagent à apporter des changements.* »

Le suivi des écarts de rémunération entre hommes et femmes et de l'augmentation du nombre de femmes occupant des postes de haute direction pourrait entraîner des bénéfices économiques majeurs à l'échelle mondiale.

Comprendre qu'il y a un problème est un premier pas, mais les entreprises doivent agir. D'après une étude¹ menée par la banque mondiale, combler les écarts de rémunération et parvenir à une participation égale au sein de la population active stimulerait profondément l'économie mondiale : cela constituerait un « dividende de genre » de 172 trillions de dollars. En calculant *per capita*, les inégalités actuelles de rémunération entre hommes et femmes pourraient entraîner des pertes de richesses équivalentes à 23 620 dollars par personne à l'échelle mondiale.

¹ openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/fd676a12-7ee4-5c6a-ab2b-83365ed25bf1/content

Aller au-delà des mesures imposées par la loi est nécessaire.

Pallavi Joshi Bakhru, Partner and India-UK corridor leader at Grant Thornton Bharat, a déclaré : « *Mesurer le nombre de femmes qui ont accédé à des postes de haute direction est très important pour comprendre si, sur le plan interne, les femmes sont soutenues dans leur progression au sein de la hiérarchie.* »

Nos recherches ont déterminé que la mesure du pourcentage de femmes parmi les nouvelles embauches est également corrélée à un nombre plus important de postes de *top management* occupés par des femmes.

Ngozi Ogwo, CEO, Grant Thornton Nigeria, en a abordé l'importance : « *Nous menons de manière de plus en plus intentionnelle nos processus de recrutement, allant même jusqu'à spécifier le pourcentage de candidats masculins et féminins. Nous assurons également des niveaux élevés de participation des femmes dans le cadre des programmes de direction de Grant Thornton International.* »





Pour faire en sorte que les mesures et les progrès soient débattus et remis en question, il est essentiel que les entreprises disposent d'un environnement psychologiquement sûr. **Isabel Perea**, *Audit partner and Head of DE&I commission, Grant Thornton Spain*, voit cela comme l'un des principaux moteurs du changement : « La direction est aujourd'hui bien plus proche des différentes questions de diversité. Cela est rendu évident par la création d'environnements plus sûrs sur le plan psychologique, où divers collaborateurs se sentent capables de partager leurs opinions et leurs problèmes de manière plus sereine. »

Ngozi Ogwo, *CEO, Grant Thornton Nigeria*, a détaillé la différence qu'un environnement psychologiquement sûr peut avoir sur les employées : « En suivant les appels et les conférences de leadership au féminin, j'ai vu des femmes gagner en autonomie et en détermination. En nous écoutant mutuellement, nous leur donnons une plus grande latitude pour qu'elles soient elles-mêmes. »

Un environnement psychologiquement sûr peut mener à des changements de comportement importants. En remettant en question ce à quoi ressemble un modèle « traditionnel » de *leadership*, et l'attente de conformité sous-jacente, la création d'un environnement psychologiquement sûr peut inciter les femmes à présenter leur identité authentique dans des rôles de direction. Cela permet à leur tour que les femmes se sentent en confiance pour s'exprimer, partager leurs opinions, et remettre en question les décisions.



Chapitre 5 – Le retour au bureau, un pas en arrière ?

La dernière voie vers la parité : travailler de manière flexible

Il y a eu un spectaculaire mouvement de retour au bureau parmi les entreprises de marché intermédiaire au cours des 12 derniers mois. 47 % des entreprises fonctionnent désormais principalement en bureau (par rapport à 36 % l'an dernier), et 45 % sont hybrides (par rapport à 53 % l'an dernier). Ce mouvement est potentiellement porté par des PDG masculins : 50 % des entreprises dirigées par un PDG masculin fonctionnent principalement au bureau, contre 40 % des entreprises dirigées par des femmes.

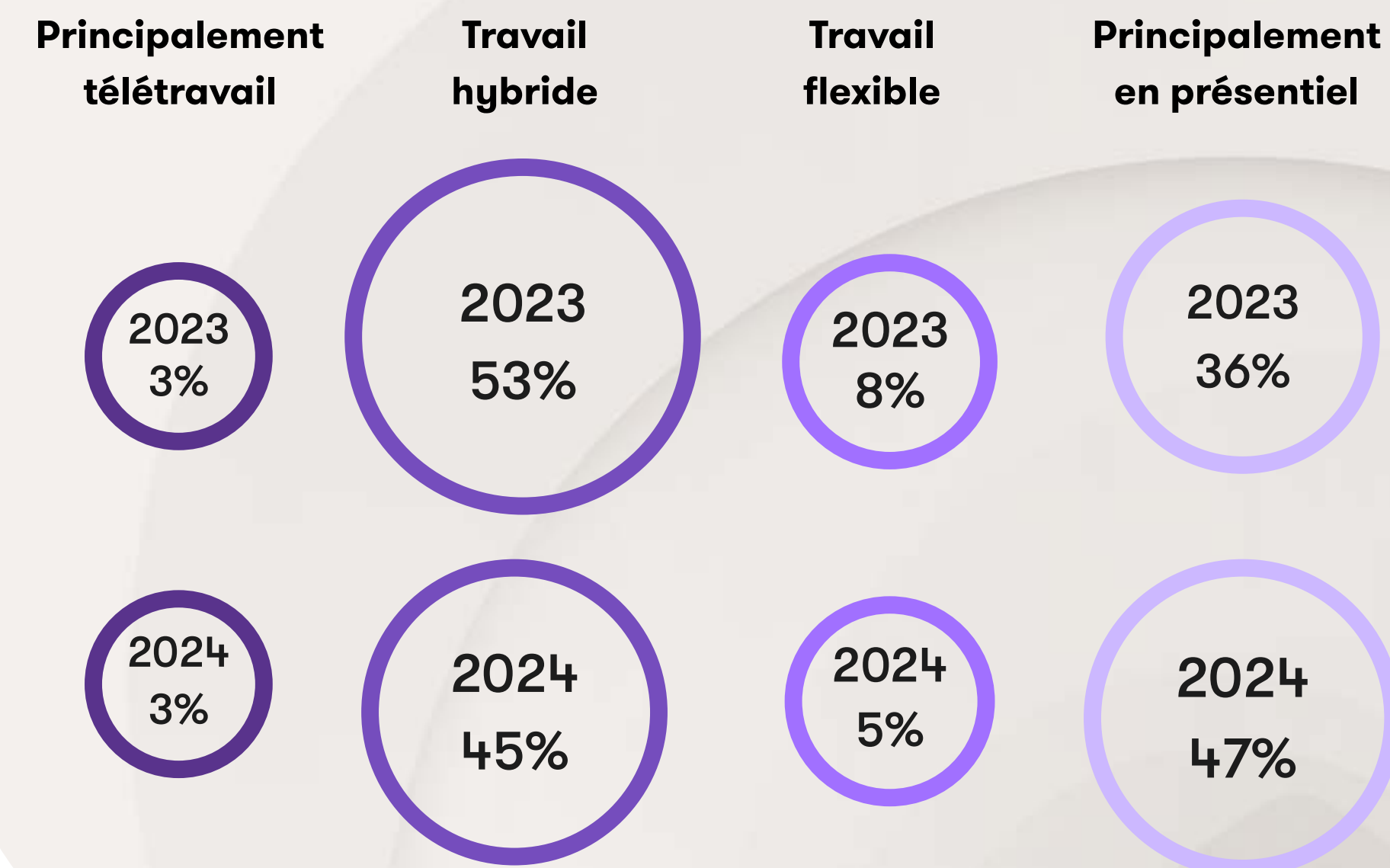
Il existe également d'importantes différences régionales. En Amérique du Nord, 39 % des entreprises fonctionnent principalement en mode présentiel. Au sein de l'UE, ce chiffre passe à 53 %.

Beaucoup de grandes entreprises ont commencé à mettre en place des mesures incitatives destinées à faire revenir les employés dans les bureaux, comme l'approche dite « *office first* » adoptée par Goldman Sachs, qui stipulait que les employés devaient se rendre dans les bureaux cinq jours par semaine.¹ Amazon, Disney et Boeing ont également adopté des politiques de retour au bureau ces derniers mois.²

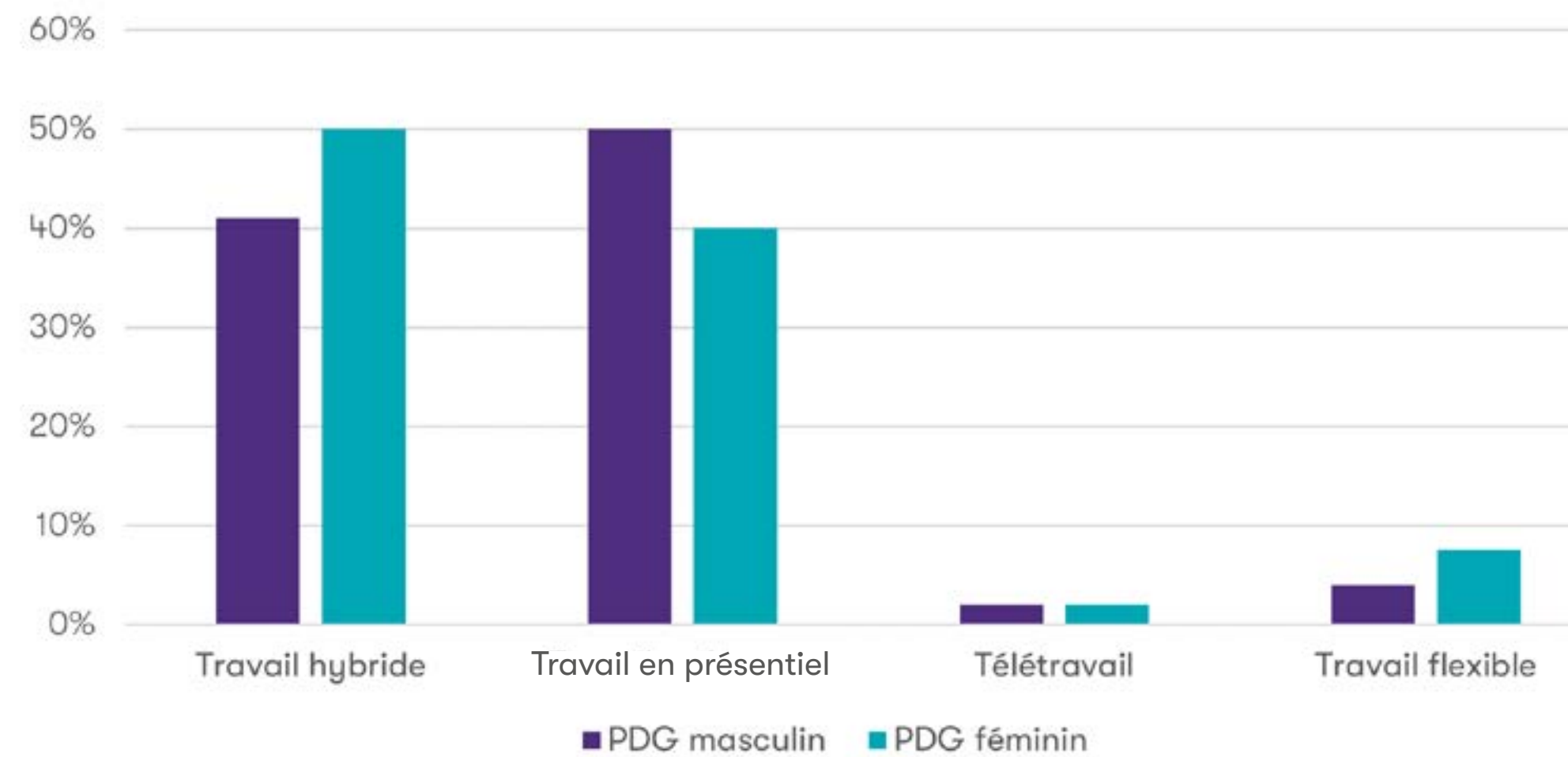
Seules les entreprises dont les travailleurs sont principalement en présentiel ont un pourcentage de femmes occupant des postes de haute direction inférieur à la moyenne mondiale.

¹ Goldman Sachs' Return-to-Office Mandate Fuels Remote Work Reckoning (businessinsider.com)

² Return-to-Office Mandates Are Bringing More Sick Workers to the Water Cooler | Inc.com

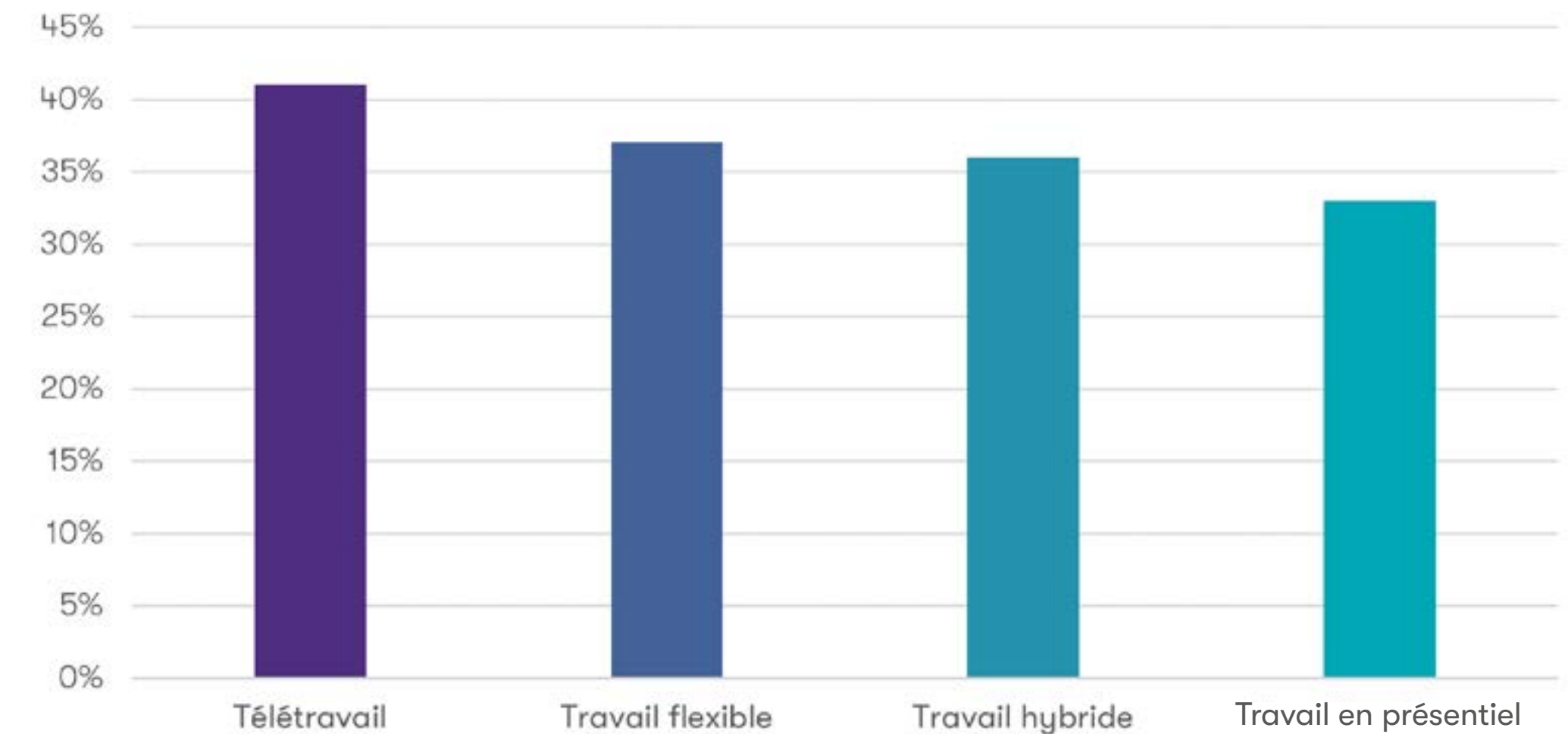


Dans quelle mesure le genre du (de la) PDG affecte-t-il le modèle opératoire ?



Avoir le choix de l'endroit où nous travaillons constitue un avantage significatif pour les femmes en entreprise, pas seulement pour les cadres supérieures, mais tout au long du *pipeline* de talents.

Impact des méthodes de travail sur le pourcentage des postes de haute direction occupés par des femmes



Nathalie Margraite, Partner, Grant Thornton France, a ajouté :

« C'est fantastique de pouvoir travailler à domicile et au bureau, aussi bien pour les hommes que les femmes, car cela permet d'avoir un bien meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

En même temps, il ne faut pas que les employés juniors se sentent livrés à eux-mêmes, et il est donc important qu'ils puissent vous voir en personne en cas de besoin. »



Boel Hansson, *Partner, Assurance and Board member, Grant Thornton Sweden*, considère que c'est un élément crucial pour retenir les femmes et faire progresser leurs carrières :
« *Pour les employées qui partent en congé de maternité, lorsqu'elles sont prêtes à reprendre le travail, l'organisation hybride est cruciale pour nous permettre de les garder et les aider à poursuivre leur carrière.* »

Pour encourager et conserver les talents féminins sur le lieu de travail, les entreprises doivent évaluer attentivement les méthodes de travail qu'elles proposent. Les recherches susmentionnées suggèrent que ces décisions sont prises par des hommes ; ce qui montre l'importance de faire en sorte qu'une femme dirigeante soit également impliquée dans les processus de prise de décision concernant les efforts de *DE&I*. Si les entreprises insistent trop fortement sur un retour au bureau, elles risquent de saper accidentellement les progrès accomplis en matière d'intégration des femmes dans les équipes de haute direction grâce à l'adoption de méthodes de travail flexibles.

Conclusion

La progression du pourcentage de postes de haute direction occupés par des femmes parmi les entreprises de marché intermédiaire a été trop lente. Sans une volonté de changement, véritable et rapide, les progrès effectués risquent non seulement d'atteindre un plafond, mais de régresser.

Cette progression en trois voies vers la parité est un modèle que nous avons expérimenté, et que nous sommes fiers de présenter aux entreprises souhaitant emprunter ce chemin également :

- 1 Faire travailler ensemble un membre de l'équipe de haute direction, quel que soit son genre,** et une femme dirigeante endossant la responsabilité et joue un rôle de premier plan pour les efforts de *DE&I*. Il est incroyablement important de bénéficier du soutien de l'équipe de direction et de l'expérience de vie d'une femme dirigeante.
- 2 Établir une stratégie indépendante en matière de *DE&I*,** et l'évaluer pour faire en sorte qu'elle comprenne les bons éléments susceptibles d'accroître le pourcentage de femmes occupant des postes de haute direction. Les étapes permettant aux entreprises d'accroître ce nombre doivent être clairement définies, et la réussite doit être mesurée. Il ne suffit pas de mesurer uniquement les éléments requis par la loi.
- 3 Réévaluer toutes les décisions d'imposer aux travailleurs de revenir au bureau.** Les entreprises doivent s'assurer de prendre leurs décisions sur cette question en créant une façon de travailler qui autonomise tous les employés afin qu'ils soient inspirés, qu'on leur fasse confiance, et qu'on leur accorde des responsabilités ; pas seulement par rapport à des indicateurs de performance.

Cette année a démontré la fragilité de la position des femmes dans les équipes de haute direction des entreprises de marché intermédiaire.

Face à des défis économiques et sociétaux toujours plus nombreux, nous ne pouvons nous permettre de perdre de vue l'essentiel. Protéger les progrès accomplis au cours des 20 dernières années, tout en redoublant nos efforts pour faire avancer la parité, reste vital.

Grant Thornton, cabinet de nouvelle génération pleinement engagé pour la parité, continuera de surveiller les évolutions en la matière, de partager ses découvertes et les faits marquants qui en découlent, de favoriser la compréhension et de partager ses découvertes. Notre objectif : l'accélération des progrès.

Annexes

Grant Thornton International – Les voies vers la parité

[AVANT-PROPOS](#)

[TABLEAU MONDIAL](#)

[TABLEAU RÉGIONAL](#)

[MONTRER LA VOIE](#)

[STRATÉGIES](#)

[LE RETOUR](#)

[ANNEXES](#)

Contributeurs

Karitha Ericson

*Global Leader – Network capability and culture,
Grant Thornton International*

Peter Bodin

CEO, Grant Thornton International

<https://www.grantthornton.global/en/meet-our-people/peter-bodin/>

Pallavi Joshi Bakhru

Partner and India-UK corridor leader, Grant Thornton Bharat

Priyanka Gulati

Partner, Human capital consulting, Grant Thornton Bharat

Boel Hansson

Partner, Assurance and Board member, Grant Thornton Sweden

Maddie Wollerton Blanks

Director, People consulting, Grant Thornton UK

Michelle Alphonso

*Partner, National transaction advisory services and Private equity
leader, Grant Thornton Canada*

Dan Holland

Audit partner and Head of DE&I, Grant Thornton Ireland

Holly Stiles

*Partner, National head of corporate finance and Executive sponsor
of GEN, Grant Thornton Australia*

Nathalie Margraite

Partner, Grant Thornton France

Isabel Perea

Audit partner and Head of DE&I commission, Grant Thornton Spain

Joan Vall

Audit Partner, Grant Thornton Spain

Himashini Weeraratne

*Partner & Head of financial services tax and head of ESG tax group,
Grant Thornton Australia*

Ngozi Ogwo

CEO, Grant Thornton Nigeria

Références

1. *'The Great Break-up' : Why female leaders are ditching their companies | Euronews*
<https://www.euronews.com/next/2023/02/23/the-great-break-up-why-female-leaders-are-ditching-their-companies>
2. *Why high-flying women face less time at the top than men (telegraph.co.uk)*
<https://www.telegraph.co.uk/business/2024/01/23/women-quitting-being-fired-top-jobs-more-than-men/>
3. *gov - What is the Gender Pay Gap Information Act 2021? (www.gov.ie)*
<https://www.gov.ie/en/publication/29606-what-is-the-gender-pay-gap-information-act-2021/>
4. *Japan's Economy Would Gain With More Women in Science and Technology (imf.org)*
<https://www.imf.org/en/News/Articles/2023/11/13/cf-japans-economy-would-gain-with-more-women-in-science-and-technology#:~:text=The%20female%20labor-force%20participation%20rate%20in%20Japan%20rose,support%20from%20the%20government%20and%20improved%20maternity-leave%20policies.>
5. *Leading to success (un.org)*
https://philippines.un.org/sites/default/files/2020-09/wcms_755992.pdf
6. *Change towards gender equality at work (fundacionmicrofinanzasbbva.org)*
<https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/en/11601/>
7. *Brazil's Congress passes equal pay law - Brazil Reports*
<https://brazilreports.com/brazils-congress-passes-equal-pay-law/4993/>
8. *Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency - Consilium (europa.eu)*
<https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency/>
9. *Reporting Gender Pay Gaps in OECD Countries : Guidance for Pay Transparency Implementation, Monitoring and Reform | OECD iLibrary (oecd-ilibrary.org)*
<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ea13aa68-en/1/3/2/index.html?itemId=/content/publication/ea13aa68-en&csp=cb036b49c30b2b5e419ca33b85864294&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e4386-62fd60a919>
10. *The Cost of Gender Inequality*
<https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/fd676a12-7ee4-5c6a-ab2b-83365ed25bf1/content>
11. *Goldman just threw down the gauntlet in the remote work reckoning. Your company could follow its lead. (businessinsider.com)*
<https://www.businessinsider.com/goldman-sachs-return-to-office-mandate-fuels-remote-work-reckoning-2023-8?r=US&IR=T>
12. *Return-to-Office Mandates Are Bringing More Sick Workers to the Water Cooler | Inc.com*
<https://www.inc.com/brit-morse/return-to-office-mandates-bringing-sick-workers-water-cooler.html#:~:text=Many%20companies%2C%20including%20Amazon%2C%20Disney%2C%20and%20Boeing%2C%20have,Wall%20Street%20Journal%20reported.%20And%20employees%20are%20complying.>

Méthodologie

L'International Business Report (IBR) de Grant Thornton est l'enquête auprès des entreprises du marché intermédiaire la plus importante au monde, interrogeant deux fois par an environ 5000 dirigeants exécutifs d'entreprises privées ou cotées en Bourse partout dans le monde.

Lancé en 1992 dans neuf pays d'Europe, le rapport sonde désormais près de 10 000 dirigeants d'entreprises dans 28 pays de manière annuelle, ce qui apporte des renseignements sur les problèmes économiques et commerciaux qui affectent les perspectives de croissance des entreprises partout dans le monde.

Les conclusions du présent rapport sont compilées à partir d'environ 5000 entretiens menés entre octobre et novembre 2023 avec des PDG, des directeurs et directrices, des présidents de conseil d'administration, et d'autres décideurs haut placés parmi l'ensemble des entreprises de marché intermédiaire dans 28 pays.

La définition du marché intermédiaire varie dans le monde. En Chine continentale, nous interrogeons des entreprises dont le chiffre d'affaires est compris entre 5 millions et 500 millions de dollars US ; aux États-Unis, celles dont le chiffre est compris entre 100 millions et 4 milliards de dollars US en revenus annuels ; en Europe, il s'agit généralement d'entreprises comptant entre 50 et 500 employés.

Nous avons arrondi les pourcentages et les points de données explorés dans ce rapport au chiffre entier le plus proche. Pour cette raison, le total de certains graphiques peut ne pas être égal à 100 %.

Agnès de RIBET

Associée, en charge du
Business Development,
du *Marketing* et de la *Communication*
M agnes.deribet@fr.gt.com
T +33(0)1 41 25 85 85

Nathalie MARGRAITTE

Associée, Directrice nationale du
métier *Transformation Durable*
M nathalie.margraitte@fr.gt.com
T +33 (0)1 41 25 89 01



© 2024 Grant Thornton International Ltd (GTIL) - Tous droits réservés. « Grant Thornton » est la marque sous laquelle les cabinets membres de Grant Thornton délivrent des services d'audit, de fiscalité et de conseil à leurs clients et / ou désigne, en fonction du contexte, un ou plusieurs cabinets membres. GTIL et les cabinets membres ne constituent pas un partenariat mondial. GTIL et chacun des cabinets membres sont des entités juridiques indépendantes. Les services professionnels sont délivrés par les cabinets membres. GTIL ne délivre aucun service aux clients. GTIL et ses cabinets membres ne sont pas des agents les uns des autres, ne sont liés par aucune obligation mutuelle, et ne sont pas responsables mutuellement des actions ou des omissions des autres.