



La crise du COVID-19 a-t-elle fait reculer l'égalité des sexes ?

Parce qu'une plus grande diversité entraîne une augmentation de l'innovation, de la productivité et une performance durable, il est désormais essentiel pour les entreprises de favoriser une culture inclusive

La pandémie de coronavirus a transformé le monde du travail pour tout le monde, mais les données mondiales indiquent qu'elle a surtout touché les femmes. Si la crise du COVID-19 a accéléré un certain nombre de tendances, elle a entravé la progression de la diversité sur le lieu de travail et de l'égalité des sexes. En effet, les décideurs ont adopté des méthodes de travail dépassées et de vieux stéréotypes ont resurgi.

Les femmes ont été presque deux fois plus susceptibles que les hommes de perdre leur emploi pendant la pandémie, selon un rapport de l'université d'Exeter au Royaume-Uni. Ces résultats sont similaires aux conclusions des recherches menées aux États-Unis et au Canada, qui montrent que les femmes étaient plus susceptibles de voir leur temps de travail réduit en 2020. Les données indiquent que cela s'explique soit par le fait que les types d'emplois et les secteurs dans lesquels elles opèrent sont ceux qui ont le plus souffert, soit par le fait que l'on attend des femmes qui travaillent qu'elles assument davantage de responsabilités en matière de garde d'enfants, d'éducation à domicile et de tâches ménagères - toutes ces responsabilités étant non rémunérées.

Janine Chamberlin, Directrice Senior chez LinkedIn, basée au Royaume-Uni, révèle que ses observations sur les pays du monde entier montrent «une réalité commune inquiétante» : l'embauche de femmes diminue lorsque des mesures de confinement sont mises en place.

Cette évolution devrait préoccuper les chefs d'entreprise. Pourquoi ? Car il a été démontré qu'une plus grande diversité améliore la productivité, l'innovation et la culture d'entreprise, ce qui est particulièrement important aujourd'hui alors que les entreprises cherchent à réduire les coûts liés au renouvellement du personnel et à la formation des nouveaux employés, et alors qu'il est primordial d'attirer et de retenir les meilleurs talents pour réussir à long terme.



Les dirigeants qui réorganisent aujourd'hui leur entreprise devraient réfléchir à l'impact à long terme que cela pourrait avoir sur la réduction de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail.

Sarah Ronan
Responsable des opérations
Pregnant Then Screwed



Le rapport Art of Smart 2019 de Crowe Global a mis en évidence les avantages de la diversité, et a constaté que les entreprises les plus diversifiées et audacieuses dans leurs politiques ont atteint une croissance explosive en termes de revenus par employé, +3 680 % en moyenne, sur cinq ans.

Si la crise du COVID-19 a fait reculer la société en matière d'égalité des sexes et de diversité sur le lieu de travail, comme le suggèrent diverses études, comment va-t-elle façonner l'avenir du travail ? Et que peuvent - et doivent - faire les chefs d'entreprise à ce sujet ?

Les experts préviennent que 50 ans de progrès pourraient être réduits à néant si les entreprises et les gouvernements n'agissent pas maintenant. « Nous parlons d'un retour en arrière générationnel », déclare Sarah Ronan, responsable des opérations de l'association britannique Pregnant Then Screwed, qui lutte contre les discriminations liées à la grossesse et à la maternité. « Il a fallu 23 ans pour voir une augmentation de 14 % du taux d'emploi des mères au Royaume-Uni ».

Elle exhorte les personnes en position de pouvoir à prendre des décisions intelligentes et à garder à l'esprit les objectifs de diversité lorsqu'elles recrutent du personnel ou procèdent à des licenciements. Si on laisse libre cours à un recul de la diversité de genres, les individus, les entreprises et la société en souffriront tous. « Les dirigeants qui réorganisent aujourd'hui leur entreprise devraient réfléchir à l'impact à long terme que cela pourrait avoir sur la réduction de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail. », déclare Mme Ronan.

Devoir de diligence sur le lieu de travail

Cette régression crée une «situation délicate» pour les entreprises, suggère Hayley Sudbury, fervente défenseur de l'inclusion des femmes et des LGBT et directrice générale de Werkin, une organisation multinationale basée aux États-Unis qui met en relation des mentors et des mentorés. Aujourd'hui plus que jamais, les dirigeants ont un «devoir de diligence» envers tous les employés, affirme-t-elle. Ils doivent faire preuve de plus de compassion : poser des questions, écouter et découvrir ce qui se passe dans la vie des employés en dehors du travail.

Il n'existe pas de solutions simples, mais la première chose que doivent faire les chefs d'entreprise est de reconnaître le problème. Parmi les conseils pratiques, citons le fait d'être sensible aux besoins du personnel et de se concentrer sur le travail accompli, plutôt que d'être rigide sur les horaires de travail. Les entreprises doivent examiner leurs politiques et leurs structures et s'assurer qu'elles soient aussi souples, ouvertes et inclusives que possible.

Les entreprises qui sont diversifiées et inclusives sortiront de la pandémie dans une position plus favorable. Loubna Bouarfa, présidente-directrice générale et fondatrice d'Okra Technologies, une société basée au Royaume-Uni qui fournit des solutions d'intelligence artificielle pour les sciences de la vie, et qui a été désignée meilleure start-up dirigée par une femme lors des Startup Europe Awards, affirme que le fait de disposer d'une équipe diversifiée empêche l'entreprise d'avoir des œillères.

« Chacun d'entre nous est dans une petite bulle, nous sommes coincés dans notre propre espace », dit-elle. « Parfois, nous ne pouvons pas voir l'ensemble du tableau. [Avoir une équipe diversifiée] nous aide à ne pas être aveuglé par notre propre vision et notre excès de confiance. »

Redoubler d'efforts en matière de diversité

Les avantages d'une main-d'œuvre et d'une équipe de direction diversifiées sont nombreux - de nombreuses études, dont le rapport 2019 de The Art of Smart mentionné plus haut, prouvent que plus une entreprise est diversifiée, plus elle produit de l'innovation et plus les résultats sont bons. De plus en plus, les entreprises qui mènent un programme de diversité sont reconnues et récompensées par une plus grande clientèle et une meilleure réputation d'équité et de progression à l'intérieur et à l'extérieur de leur secteur et de leur région.

Par exemple, en juillet 2020, deux mois après le meurtre de George Floyd aux États-Unis qui a déclenché des émeutes antiracistes dans le monde entier, les efforts déployés par le Lloyds Banking Group pour promouvoir un plus grand nombre d'employés noirs à des postes de direction ont été qualifiés de « positifs » par Moody's Investors Service. C'est la première fois que l'agence de notation lie explicitement la stabilité d'une entreprise à des mesures de diversité. Lloyds, la première banque du Royaume-Uni en termes de comptes courants, avait annoncé un plan d'action en faveur de l'égalité raciale après avoir promis de « faire plus » pour promouvoir l'égalité en réponse aux protestations mondiales qui ont éclaté après la mort de M. Floyd. Moody's a déclaré que ces mesures étaient « positives car elles améliorent la diversité du personnel à tous les niveaux et réduisent l'exposition de Lloyds au risque social ».

De plus en plus d'organisations et d'administrations redoublent d'efforts en matière de diversité et sont saluées dans le monde entier pour avoir atteint leurs objectifs. En septembre, la Confédération brésilienne de football a annoncé qu'elle paierait les hommes et les femmes au même niveau pour représenter l'équipe nationale. La nation sud-américaine reste l'un des rares pays à prendre un tel engagement - mais il est probable qu'elle sera rejointe par d'autres pays d'ici à fin 2021.

Marcelo Claure, le président-directeur général bolivo-américain du groupe SoftBank et fondateur de Brightstar Corporation, la plus grande organisation à capitaux hispaniques de l'histoire des États-Unis, s'est attiré les louanges du monde entier fin 2020 lorsqu'il a fait un geste pour améliorer la diversité par le biais d'investissements disruptifs. Il a lancé le SB Opportunity Fund, doté de 100 millions de dollars américains, qui vise à « soutenir et construire une communauté d'excellence de créateurs d'entreprise noirs, latino-américains et amérindiens »



Les organisations ont maintenant la possibilité de reconstruire des lieux de travail plus justes et plus inclusifs

Janine Chamberlin
Directrice Sénior
LinkedIn



Le leader des télécommunications Vodafone est l'une des nombreuses entreprises progressistes qui, en 2020, ont pris conscience de l'urgence de renforcer leur programme de diversité. L'entreprise prévoit d'accroître la flexibilité en mettant davantage l'accent sur le travail à distance, ce qui signifie qu'elle pourra offrir des opportunités à de nouveaux employés qui auraient pu en être exclus par le passé en raison de leur position ou d'autres obstacles. Cette initiative s'appuie sur l'engagement de longue date de Vodafone à se doter d'une main-d'œuvre représentative et diversifiée.

« Nous sommes fiers des progrès que nous réalisons grâce à nos politiques de soutien à la diversité et à l'inclusion », déclare Leanne Wood, directrice RH du groupe Vodafone. « La crise du COVID-19 a encore souligné l'importance de l'inclusion, de l'engagement et de la flexibilité pour nos collaborateurs, et nous avons offert un soutien supplémentaire pour favoriser le bien-être et l'équilibre des responsabilités de prise en charge pendant cette période difficile. »

En guise de conclusion, Mme Chamberlin, de LinkedIn, reconnaît que si les chefs d'entreprise s'attaquent dès maintenant à la question de la diversité, cela pourrait améliorer l'environnement de travail. Au contraire, s'ils n'en tiennent pas compte, le travail sera à l'avenir moins diversifié, moins intéressant et moins fructueux, et nous en paierons tous le prix. « Les entreprises et l'économie mondiale vivent actuellement la plus grande révolution de leur histoire récente. Les organisations ont maintenant la possibilité de reconstruire des lieux de travail plus justes et plus inclusifs », ajoute-t-elle.

Jason Lenz, un spécialiste de la fiscalité qui a travaillé chez Crowe Canada de septembre 2016 à janvier 2021, a révélé en 2002 sa transition à ses collègues de Crowe et sa confiance a été renforcée par les réactions positives qu'il a reçues.



L'inclusivité encourage l'authenticité et le productivité » – Un homme transgenre explique pourquoi la diversité sur le lieu de travail est importante.

« Je suis un homme transgenre et j'ai choisi de faire mon coming out l'année dernière. En partie à cause de la pandémie de coronavirus, parce que nous sommes tous restés bloqués à la maison avec nos propres pensées - et les miennes étaient assez persistantes - et en partie parce que ma carrière est très importante pour moi et que je veux pouvoir être authentique au travail.

Je suis allé voir les RH et ils m'ont demandé ce dont j'avais besoin. Nous avons eu cette conversation et ils m'ont dit qu'ils allaient commander une nouvelle plaque nominative, demander aux services techniques de mettre mon nom à jour, informer mes collègues et soutenir ma transition. Le gouvernement canadien dispose d'un bon guide sur la façon d'effectuer sa transition sur son lieu de travail, alors nous avons commencé par là et continué sur cette base. Tout s'est déroulé sans heurts ; ils ont vraiment tout planifié et

tout fait pour que tout se passe bien. Faire son coming out sur le lieu de travail en tant que personne transgenre est terrifiant - il n'y a aucune garantie que tout se passe bien. Mais je me suis sentie soutenu et apprécié.

C'est formidable de travailler pour une entreprise inclusive. Nous avons toujours eu une grande diversité, avec des partenaires féminins et des personnes de couleur, par exemple. L'entreprise est forte, diversifiée, et j'aime faire partie de cette diversité et pouvoir être authentique. Vous pouvez apporter toute votre personnalité au travail. Pouvoir être «soi-même» est extrêmement gratifiant et, honnêtement, j'ai l'impression d'être un meilleur travailleur. J'ai l'impression d'être plus efficace et moins distrait. Faire semblant d'être ce que l'on n'est pas demande de l'énergie - cela vous empêche de faire votre travail de manière efficace et effective. L'inclusivité peut changer cela.

Les employeurs doivent s'informer sur la diversité. Qu'il s'agisse des droits des personnes transgenres, de l'inclusion raciale, des parents qui travaillent. Il faut faire tomber les barrières avant de laisser les gens entrer. Il faut créer un espace sûr. Si vous créez ces barrières - ou si vous ne vous rendez pas compte qu'elles existent - il y a des talents que vous n'aurez jamais et qui iront travailler ailleurs. Vous écarterez un relais de croissance. »

Points de vue de Crowe

Chris Mitchell, Responsable de la Diversité, Crowe USA



« La recherche a prouvé que la diversité, l'égalité et l'inclusivité apportent une valeur ajoutée à toute organisation. Les avantages de l'inclusivité sont la diversité dans la résolution de problèmes complexes, la prise de décision, la gouvernance, la gestion des risques, l'attraction des talents, l'engagement des employés et plus encore. Faire progresser la diversité et favoriser l'inclusivité est plus important que jamais. Malheureusement, l'émergence du COVID-19 a interrompu les progrès vers l'inclusivité au sein de nombreuses organisations. Les personnes touchées sont notamment les femmes, les personnes issues de minorités ethniques et les personnes issues de milieux socio-

économiquement défavorisés. Le déplacement d'un si grand nombre d'employés vers un environnement de travail à distance pose un défi à leur inclusion dans la génération d'idées et la prise de décision. Les entreprises ont besoin d'idées nouvelles et créatives pour s'adapter à la nouvelle normalité et elles devraient chercher à aborder l'inclusivité au fur et à mesure qu'apparaissent les défis de la nouvelle normalité. La diversité en soi n'est pas suffisante. Elle doit être soutenue par une culture d'inclusivité qui optimise la valeur que la différence peut apporter. L'inclusivité peut être un concept difficile à définir. Il s'agit de créer un lieu de travail qui permette aux gens de «s'épanouir pleinement au travail chaque jour» et de réussir. »

Susan Hodkinson, Chief Operating Officer at Crowe Soberman (Canada)



« Il est clair que la pandémie et toutes ses retombées risquent d'effacer certains des progrès réalisés par les femmes sur le lieu de travail au cours de la dernière génération. Les employeurs doivent examiner individuellement chacun de leurs employés et déterminer ce qu'ils doivent faire pour les aider à réussir. Il est relativement facile de mettre en place les outils et les tactiques nécessaires. Ce qui est plus difficile et plus important [pour les chefs d'entreprise], c'est de changer d'état d'esprit. »

Herschel Frierson, Strategic Client Solutions Leader, Crowe LLP (USA)



« La crise du COVID-19 a fait payer un tribut sans précédent à notre économie mondiale et l'impact sur les communautés minoritaires a été très préoccupant. À une époque où les minorités et les femmes sont touchées de manière disproportionnée par la pandémie, la nécessité de mettre en place des initiatives et des programmes de diversité, d'équité et d'inclusion est cruciale pour les entreprises. Au vue de la réaction mondiale à l'injustice sociale, nous constatons que les employés exigent davantage de leurs employeurs en matière de diversité, d'équité et d'inclusivité. Comme nous l'avons constaté, ce qui se passe dans une partie du monde a un impact sur l'autre partie. Nous sommes vraiment à un

moment où nous devons embrasser les différences qui nous rendent uniques. La tolérance, l'acceptation et le soutien mutuel sont les fondements essentiels d'une organisation internationale prospère. Pour être un leader mondial, vous devez promouvoir et développer vos programmes et initiatives en matière de diversité, d'équité et d'inclusivité. »

Rebecca Durrant, National Head of Private Clients, Crowe UK



« La pandémie de coronavirus a bouleversé les environnements de travail et nous devons tous nous habituer à la nouvelle normalité, ce qui signifie généralement s'adapter au travail à distance. Si cette flexibilité est une chose à laquelle les femmes ont toujours aspiré, la réalité actuelle est très différente. La frontière entre travail et vie privée est brouillée, et pour les femmes, cette situation est exacerbée par le fait qu'elles doivent souvent, en plus de leur travail, s'occuper des enfants et d'autres membres de leur famille. L'absence de modèles, notamment de femmes occupant des postes de cadres supérieurs, est d'ores et déjà un problème et cette situation ne fera qu'empirer, ce qui sera un désastre pour les

entreprises. Cette situation, ainsi que le fait que proportionnellement plus de femmes ont été licenciées ou ont perdu leur emploi en raison de la crise du COVID-19, a fait reculer l'égalité des sexes d'une génération. Le fossé s'est creusé d'avantage encore pour les femmes de couleur. Les organisations doivent reconnaître que cette situation n'est pas viable, elles doivent soutenir les femmes en redéfinissant les frontières entre le travail et la maison, en déconnectant le présentisme des mesures de performance et en encourageant la flexibilité afin que les femmes, et les hommes, soient plus à même de travailler tout en conciliant leurs autres responsabilités. Si les organisations parviennent à créer un environnement de travail plus équilibré et empathique, elles en récolteront les fruits, car elles conserveront leur personnel pour mieux travailler à la réussite future de l'entreprise. »

Rafeet Maniar, Practice Manager, Crowe EAU



« Selon une étude de 2019 de l'Initiative Pearl, 62 % des personnes interrogées pensent qu'un meilleur équilibre vie professionnelle-vie privée et la flexibilité du travail aideraient à garder les femmes dans la population active. Kamala Harris, Jacinda Ardern et Raja Al Gurg sont toutes les trois aux commandes d'économies importantes dans le monde. En prouvant qu'elles sont les bonnes personnes au bon poste, elles offrent davantage de possibilités d'égalité pour les femmes. Comme le mentionnait récemment Forbes Middle East, les marques dirigées par des femmes continuent de prendre de l'ampleur. Nous devons alimenter notre curiosité et aller de l'avant. Les audits internes dans la région du Golfe

ont révélé un nombre croissant de comités environnementaux, sociaux et de gouvernance d'entreprise (ESG). Je considère qu'il s'agit d'une première étape vers la priorité accordée aux questions non financières, et il ne faudra pas longtemps avant que nous puissions y

ajouter un «D» (diversité) et favoriser une meilleure diversité et une plus grande justice sur le lieu de travail. Pour atteindre le bon équilibre, nous devons continuer à faire évoluer nos mentalités. Aux Émirats arabes unis, 2019 a été proclamée année de la tolérance ; la construction d'un complexe multi-confessionnel a permis de constater les efforts déployés pour inculquer des valeurs d'acceptation et de cohésion dans la société. Je sais que je parle au nom de nombreuses femmes quand je dis que nous devons nous défendre les unes les autres si nous voulons faire bouger les choses. »

Resource Centre (pearlinitiative.org)

<https://www.forbesmiddleeast.com/list/women-behind-middle-eastern-brands>

Mark Baer, CEO-Elect, Crowe LLP (USA)



« Il est important que les dirigeants prennent la diversité et l'inclusion au sérieux et qu'ils écoutent les employés. C'est à nos dirigeants qu'il revient de conduire des changements significatifs. »

Crowe Global is a leading international network of separate and independent accounting and consulting firms that are licensed to use "Crowe" in connection with the provision of professional services to their clients. Crowe Global itself is a non-practicing entity and does not provide professional services to clients. Services are provided by the member firms. Crowe Global and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.

© 2021 Crowe Global