

[EN COUVERTURE]

ÉGALITÉ DES GENRES À QUAND PLUS DE FEMMES CEO DANS LES GRANDES ENTREPRISES ?

C'EST UN FAIT : LA FEMME MAURICIENNE EST ACTIVE SUR LE PLAN PROFESSIONNEL. ET, CES DERNIÈRES DÉCENNIES, ELLE A GRAVI LES ÉCHELONS DANS L'ENTREPRISE. OR, QUAND ON ANALYSE LA LISTE ACTUELLE DES CEO QUI DIRIGENT LES PLUS GRANDES ENTREPRISES, IL DEVIENT CLAIR QU'IL LUI RESTE ENCORE UN LONG CHEMIN À PARCOURIR.

EVE FIDÈLE/JOANNA SEENAYEN/REETHA RAMOO

EN COUVERTURE



L'ÉDITION 2021 du Top 100 Companies ne compte aucune femme CEO et aucune seulement une poignée de femmes siégeant sur les conseils d'administration. Selon le Mauritius Institute of Directors (MID), seulement 13 % des membres des conseils de direction à Maurice sont des femmes, alors que la moyenne européenne est de 37 %. Même si nous notons une légère amélioration en termes de représentation féminine au sein des conseils d'administration à Maurice, nous avons encore du chemin à faire. Où se situe le problème ? Ce n'est certainement pas une question de compétences. On peut également questionner la vieille rhétorique selon laquelle la femme se retrouve à un certain moment de sa vie à la croisée des chemins et doit choisir entre sa vie familiale et sa vie professionnelle. Est-ce que le milieu du travail est vraiment propice à Maurice ? Y a-t-il vraiment un plafond de verre qui bouche l'accès au sommet ? Autant de questions qu'il convient de se poser à quelques jours de la journée de la femme célébrée le 8 mars.

«Personnellement, je trouve cela inacceptable dans une île Maurice du 21^e siècle que nous n'ayons pas une seule femme CEO dans le Top 100 Companies. La biosphère socio-économico-culturelle est telle qu'elle se doit d'évoluer dans l'espace-temps. Qu'est-ce que cela dit sur toutes ces femmes professionnelles talentueuses de notre société ? Ne pas avoir de femme au sommet des grandes entreprises de notre société place un plafond psychologique dans l'esprit de nos jeunes filles, futures professionnelles de demain. Actuellement, sur la base des statistiques empiriques, je lis que leur probabilité d'occuper le C-suite dans une entreprise du Top 100 un jour, est statistiquement, zéro. Quelque chose ne va pas là, fait ressortir Amit Bakhirta, fondateur et CEO d'Annex.

La directrice de Maluti Communications, Marina Ythier Jacobsz, abonde dans le même sens. Elle précise que ce constat

est tout aussi vrai pour la femme au travail en général. Voyez : 14 femmes-parlementaires sur 70 et trois femmes-ministres sur 24. Selon Statistics Mauritius, seules 11,9 % des femmes qui travaillent sont des patronnes dans le secteur privé, contre 18,6 % des hommes. Il a fallu imposer une réglementation pour voir quelques rares femmes apparaître sur les conseils d'administration. « Dans le secteur des banques, des assurances et des finances, des cinq entités listées sur le marché officiel, qu'une seule entité compte une femme présidente du conseil, Maurice est à la traîne, et cela est inadmissible », s'insurge-t-elle.

Si cet état des choses surprend certaines personnes, pour d'autres, cela est tout à fait normal. Comme le dit Oumil Sibarie, directrice de Lineage Investment Services Ltd et Independent Director sur le conseil d'administration de la SBM Bank (Mauritius) Ltd, Maurice a un long chemin à parcourir pour atteindre les statistiques d'autres pays. Par exemple, une étude récente indique que sur les 99 entreprises uniques de Singapour échantillonnées, 13 avaient des femmes comme CEO. Par ailleurs, les femmes ne représentant que huit des directeurs généraux des 100 premières sociétés cotées en Bourse, au Royaume-Uni, les progrès se font graduellement.

Et, évidemment, ces statistiques interpellent à Natacha Emilian, Chief Transformation & Support Services Officer d'Eagle Insurance et fondatrice



«LA BIOSPHERE SOCIO-ÉCONOMICO-CULTURELLE EST TELLE QU'ELLE SE DOIT D'ÉVOLUER DANS L'ESPACE-TEMPS»
AMIT BAKHIRTA

du Board of Good, souligne qu'il faut que cela change. Selon ses observations, nous avons des professionnels hommes et femmes extrêmement compétents à Maurice, mais comme dans beaucoup de pays, le pool de meilleurs talents est aussi limité. Il n'y a donc aucune raison logique à ne pas puiser dans la totalité (et non plus dans la moitié) de ce vivier de compétences existant afin de pouvoir positionner les meilleurs candidats à des postes décisionnels. Et nous savons combien notre pays, en ces temps de crise, a grand besoin de gens extrêmement compétents à la tête de nos organisations.

De son côté, Jean-Pierre Dalaix, Group Chief Executive du groupe CIEL, ajoute qu'il est, en effet, surprenant de constater cette absence de femmes dans le classement du Top 100 Companies. Cependant, il assure qu'un mouvement a été déclenché. « Au sein du Groupe CIEL, nous avons des collaboratrices à des postes stratégiques, que ce soit à la direction générale du pôle santé ou au sein des unités de production du pôle textile, respectivement Hélène Echevin et Véronique Ager. Nous sommes encore loin des objectifs fixés : nous avons toutefois une feuille de route et une stratégie bien définie pour encourager la promotion des femmes à des postes décisionnels. Nous espérons atteindre 35 % de femmes à des postes de management d'ici à 2025 et 50 % sur

nos conseils d'administration d'ici à 2030. Il s'agit pour nous d'un engagement sincère, qui permet d'engager une transition vers une certaine parité dans les prochaines années », indique-t-il.

Pour Sangatha Ramilawon, Deputy CEO de BCP Bank (Mauritius), la faible représentativité des femmes à la tête des sociétés à Maurice doit être analysée sous différents angles. S'il est vrai de dire que la parité avance à petits pas, elle est d'avis que tout n'est pas noir. Car aujourd'hui les femmes ont les mêmes accès que les hommes. Elle est d'avis que grand pas à franchir est aussi en matière de volonté à la volonté pure des femmes et au désir d'atteindre le sommet des organisations.

Les femmes doivent avoir beaucoup plus confiance en elles et doivent faire entendre leurs voix. Ainsi, elles ne doivent pas hésiter à dire haut et fort si elles veulent gravir les échelons pour, par exemple, faire partie d'un conseil d'administration. Le Groupe Banque Centrale Populaire, auquel fait partie la BCP Bank (Mauritius), s'est engagé à promouvoir la diversité des genres à tous les niveaux. Cette démarche est réfléchie au niveau du top management, que ce soit au niveau du groupe, à Maurice ou dans les autres filiales du groupe. Le groupe est conscient que la mixité des équipes est non seulement gage d'innovation mais aussi de performance.

«MAURICE EST À LA TRAÎNE, ET CELA EST INADMISSIBLE»
MARINA YTHIER JACOBZ



«EN CES TEMPS DE CRISE, LE PAYS A GRAND BESOIN DE GENS EXTRÊMEMENT COMPÉTENTS À LA TÊTE DE NOS ORGANISATIONS» NATACHA EMILIEN



«NOUS ESPÉRONS ATTEINDRE 35 % DE FEMMES À DES POSTES DE MANAGEMENT D'ICI À 2025 ET 30 % SUR NOS CONSEILS D'ADMINISTRATION D'ICI À 2030» JEAN-PIERRE DALAIS

SOCIÉTÉ PATRIARCALE ?

Mais qu'est-ce qui explique que les femmes sont sous-représentées à des postes décisionnels à Maurice ? Est-ce que la sphère décisionnelle demeure un espace où le patriarcat régit en maître ? Pourtant, plusieurs études sur le sujet démontrent que les femmes occupent le poste de CEO de tout aussi nombreuses que leurs homologues masculins. Pour Amit Bakhtia, personnellement, il ne croit pas qu'il s'agisse d'une question de

compétence, mais plutôt de plusieurs variables d'héritage socio-économique et culturel qui entraînent cette sous-représentation des femmes au C-suite.

Il faut savoir que cela a été un problème partout dans le monde. Ce n'est donc pas singulièrement à Maurice. En revanche, le Top 500 des plus grandes entreprises aux États-

Alors que notre société évolue rapidement et que nous avons de plus en plus de femmes qui travaillent, le rôle et les responsabilités des femmes à la maison n'ont pas beaucoup changé par rapport aux hommes. Comme le fait remarquer Oumma Sibartia, bien qu'elle doive assumer de plus grandes responsabilités sur son lieu de travail, la femme mariée doit toujours s'occuper de la cuisine, du ménage, des enfants et des personnes âgées, de la famille et de l'engagement social, entre autres. Toutefois, on attend d'elle qu'elle consacre plus de temps et de flexibilité à l'entreprise. Cela est plus difficile pour une femme CEO qui doit également partager son temps et son esprit avec le ménage et les responsabilités familiales.

Elle est rejointe par Natacha Emilien qui ajoute qu'il y a un ensemble de facteurs qui expliquent pourquoi les femmes sont sous-représentées à des postes décisionnels. La culture patriarcale qui prime dans certaines organisations – heureusement pas toutes – joue un rôle primordial. « Imaginez-vous, en tant que jeune femme professionnelle, essayer de vous faire une place dans une entreprise où pour canaliser les discussions entre collègues populaires tournent principalement autour du football, par

«LES HOMMES SONT PLUS SOUVENT VALORISÉS À CAUSE DES ANCIENNES HABITUDES ET CROYANCES» JENNY PIDIAL





«GRAVIR LES ÉCHELONS EST AUSSI EN GRANDE PARTIE LIÉE À LA VOLONTÉ PURE DES FEMMES ET À LA VOLONTÉ D'ATTEINDRE LE SOMMET DES ORGANISATIONS»

SANGEETHA RAMKELAWON



JEUX DE COPINAGE, PLAFOND DE VERRE ET BLOCAGE PSYCHOLOGIQUE

STATISTICS Mauritius confirme que les femmes mauriciennes sont plus nombreuses à avoir des diplômes. Or, leurs compétences sont largement sous-exploitées. Parmi la population des sans-emploi, en juillet 2021, 22 % des femmes avaient suivi une éducation tertiaire, contre 17,5 % des hommes. «Et puis chez nous, soyons francs, en plus d'une forme de machisme, il existe d'autres facteurs qui pèsent lourd dans la balance de la hiérarchie : de malheureux jeux de 'hoobanisme', de 'cousinage' et de 'petit-copinage'; des critères qui sont d'autant plus visibles quand il s'agit de la plus haute marche», fait ressortir Marina Ythier Jacobz. Selon elle, il est indéniable qu'il y a le phénomène du plafond de verre qui constitue une discrimination verticale au sein des entreprises contre les femmes. Cela, encore plus quand elles parviennent à se hisser dans la hiérarchie du management et de prise de décisions.

«Ce sont des obstacles qui sont en majeure partie indétectables. Ce sont des règles non écrites. Ce sont des décisions prises sous l'influence de préjugés souvent inconscients. Le pire est que beaucoup d'entre nous, de manière consciente ou pas, faisons encore le choix de placer ce plafond de verre au-dessus de notre propre tête. Quand nous devenons mères, nous nous imposons des restrictions et de nouvelles priorités, ce qui entraîne une limitation à notre épanouissement professionnel. C'est malheureux que nous réagissons ainsi. Alors que si nous avions un véritable écosystème propice à l'avancement et l'épanouissement des femmes au travail, ces préjugés inconscients lui passeraient plus près. Pour finir, nous ne nous imposons pas nous-mêmes des limites», explique Marina Ythier Jacobz.

exemple, où les femmes sont généralement reléguées dans le back-office, et où les blagues sexistes sont monnaie courante. Pourriez-vous vous projeter comme future directrice ou CEO dans un tel environnement ? Il y a fort à parier que non», observe-t-elle.

C'est pour cela que Natacha Emilian insiste sur le fait que nous devons initier les conversations sur l'inclusion en entreprise. Car beaucoup d'organisations se définissent en toute bonne foi comme accueillantes et inclusives, mais ne se rendant pas forcément compte de leur forte culture patriarcale existante. Devenir plus conscientes des conversations

qui ont systématiquement lieu entre collègues et éviter celles qui archaïent, dénoncer les attitudes sexistes, promouvoir plus de minorités à des postes à responsabilité, offrir des possibilités d'horaires flexibles au personnel, bannir les réunions après les heures, encourager les plus timides à s'exprimer lors des réunions, toutes ces choses peuvent contribuer à rendre une entreprise plus inclusive.

«Un autre facteur qui explique pourquoi les femmes sont souvent sous-représentées au niveau décisionnel est l'environnement familial. Dans la plupart des foyers, c'est la femme qui reste le pilier domestique de la famille, qui veille au quotidien et à l'éducation des enfants, qui gère l'organisation du foyer, la préparation des repas, entre autres. Ce travail non rémunéré et la charge mentale qui accompagne ces res-

ponsabilités viennent souvent entraver l'ambition des femmes, qui se sentent déjà trop débordées pour même penser à se rendre plus visibles, se faire un réseau, acquérir de nouvelles compétences ou prendre de nouveaux challenges. J'ai connu par le passé plusieurs jeunes femmes extrêmement compétentes qui par conditionnement familial ont complètement levé le pied sur leur carrière dès le mariage. Je ne dis pas qu'elles ont eu tort ou raison – chacun, après tout, est libre de ses choix –, mais en tout cas, cela a certainement joué sur le reste de leur parcours professionnel», ajoute Natacha Emilian.

Da son côté, Jenny Pidial, CEO de FIT-U Garment Ltd, fait ressortir qu'après de longues années de dur labeur des femmes entrepreneuses, c'est

avec tristesse que l'on perçoit toujours peu de reconnaissances envers la réussite féminine. En prenant en compte toutes les lueurs acharnées de nos ancêtres, il serait concevable de croire à une égalité des genres, mais hélas nous sommes encore loin de cela. Selon elle, malheureusement, les hommes sont plus souvent valorisés à cause des anciennes habitudes et croyances. Pendant longtemps, la femme a été sous-estimée et mise à l'écart. Mais elle concède que petit à petit, cela change.

Quant à Jean-Pierre Dalais, il demeure optimiste et élogieux quand il évoque la contribution des femmes dans les entreprises. Il estime que leurs compétences ne sont plus à démontrer aujourd'hui. La société change rapidement et promet de belles choses en faveur de l'égalité. La place de la femme a évolué et les pères s'engagent désormais plus activement dans l'éducation et le développement de la famille. Ces changements sont encourageants et laissent entrevoir un positionnement bien plus fort des femmes dans l'entreprise de demain.

«LES FEMMES NE REPRÉSENTENT QUE 8 DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES 100 PREMIÈRES SOCIÉTÉS COTÉES EN BOURSE AU ROYAUME-UNI»

OUMILA SIBARTIE



JYOTI JEETUN (CEO du Groupe Mont Choisy)

«UN CHANGEMENT DE MENTALITÉ S'IMPOSE DANS LE MONDE DES AFFAIRES»

LA DIVERSITÉ DES GENRES AU NIVEAU DE LA DIRECTION ET DU CONSEIL D'ADMINISTRATION EST UN RÉEL ENJEU, NON SEULEMENT À MAURICE MAIS AUSSI DANS LE MONDE ENTIER. LA CEO DU GROUPE MONT CHOISY, JYOTI JEETUN, DEMEURE OPTIMISTE, EN SOUTENANT QU'IL Y A EU PAS MAL D'ÉVOLUTION, SURTOUT APRÈS LA CRISE DE 2008.

Les femmes CEO au sein des grandes entreprises sont rares sur le plan local. Effectivement, le Top 100 Companies ne recense aucune femme occupant le poste de CEO dans son édition 2021 et très peu de femmes siégeant sur le conseil d'administration. Étant l'une des rares femmes CEO d'un grand groupe à Maurice, cela vous interpelle-t-il ? Trouvez-vous cela acceptable au 21^e siècle ?

Très honnêtement, j'ignorais qu'il n'y avait pas de femmes au poste de Chief Executive Officer (CEO) au sein des 100 premières entreprises de Maurice. Je suis bien évidemment interpellée. La diversité des genres sur les conseils d'administration a fait l'objet de nombreux débats à travers le monde. Mais le véritable défi réside dans le manque de femmes occupant des postes de cadres supérieurs, notamment CEO, Chairperson et Chief Financial Officer (CFO). Au Royaume-Uni, par exemple, une étude menée par la Cranfield University, en 2021, a révélé que seules huit entreprises du FTSE 100 étaient dirigées par une femme.

De multiples études montrent que les femmes CEO sont tout aussi compétentes que leurs homologues masculins.

Qu'est-ce qui explique qu'elles sont sous-représentées à des postes décisionnels à Maurice ? Est-ce qu'on peut dire que la sphère décisionnelle demeure un espace où le patriarcat règne en maître ?

Avions-nous réellement besoin d'une étude pour démontrer que les femmes sont aussi capables que les hommes pour occuper un poste au niveau de la direction ? Nous devons multiplier des initiatives qui permettront de créer un large vivier de femmes susceptibles d'occuper des postes de CEO à l'avenir. La MCB s'est récemment engagée à atteindre un objectif volontaire d'une représentation féminine d'au moins 40 % au sein de son équipe dirigeante d'ici à 2026 : ce qui est fort louable. Il est évident qu'un changement de comportement et de mentalité s'impose dans le monde des affaires. Je crains que la pandémie n'ait aggravé la situation, avec les femmes devant jongler avec le travail à distance, les tâches ménagères et l'enseignement à domicile.

En Inde, le Companies Act stipule que tout poste vacant occupé précédemment par une femme directrice doit être comblé par une autre femme dans les trois mois ou avant la prochaine réunion du conseil

d'administration. Maurice gagnerait-il à appliquer de tels règlements ?

Chaque pays est différent et a sa propre culture. L'Inde a élu une femme à la tête du pays en 1966. Indira Gandhi a dirigé le pays en tant que Première ministre pendant une quinzaine d'années. Il s'agit de l'un des plus longs mandats de l'histoire pour une femme dirigeante à la tête d'un pays, après Angela Merkel (16 ans en tant que chancelière fédérale d'Allemagne) et Sirimavo Bandaranaike (chef de gouvernement du Sri Lanka durant 17 ans au total). Chaque pays a sa propre structure sociale et ses valeurs fondatrices.

Je crois fermement que pour tout rôle, il faut rechercher le meilleur candidat basé sur ses compétences sans distinction de sexe, de race ou de couleur. Au niveau des conseils d'administration, il nous faut une réelle volonté au niveau des organismes publics et privés d'apporter plus de diversité et ne pas s'en tenir à la règle d'une femme seulement. Et pourquoi évoquons-nous uniquement la parité hommes-femmes ? Qu'en est-il de la diversité en termes de race et de couleur ? Jetez un coup d'œil aux conseils d'administration de certaines organisations à Maurice : l'homogénéité est assez frappante.





« JE N'AI
JAMAIS EU
L'IMPRESSION
DE DEVOIR
PLAIDER MA
CAUSE PARCE
QUE JE SUIS
UNE FEMME »

Etes-vous confiante qu'on saura faire céder le plafond de verre qui bloque l'accès au sommet ?

This is a one-million-dollar question qui fait continuellement débat dans le monde entier ! Comme je l'ai dit, les comportements et les mentalités ne changent pas du jour au lendemain : nous avons encore un long chemin à parcourir. Cependant, ce qui est important, c'est qu'il y ait une progression constante. En ce qui me concerne, (et il se peut que je sois une exception), je n'ai jamais eu l'impression de devoir plaider ma cause parce que je suis une femme. Je n'ai jamais eu à me battre pour obtenir ma place au soleil. La progression s'est faite, très probablement, grâce à mon intégrité professionnelle, ma persévérance et ma résilience. In fine, il faut croire en soi et défendre ses convictions.

Dans un contexte marqué par la pandémie, les femmes occupant des postes de direction sont confrontées à plusieurs défis. À votre niveau, dans votre secteur, quels sont les challenges auxquels vous avez été confrontée ?

La pandémie a modifié fondamentalement notre manière de travailler. Si le travail à distance est aujourd'hui normalisé et largement accepté – ce qui est une bonne chose – il a sans aucun doute mis encore plus de pression sur les femmes ! Elles doivent désormais travailler dans un cadre (la maison) qui n'a pas été conçu pour être un bureau, s'occuper des tâches ménagères et des enfants, mais aussi superviser les cours en ligne pour les enfants. Elles ne s'amènent donc jamais ! Et honnêtement, comment peut-on s'y retrouver dans

énormes difficultés que cette nouvelle normalité pose à plusieurs familles. La santé mentale est affectée, la violence domestique a pris l'ascenseur et les familles se séparent. Je n'ose même pas brosser un tableau sombre de la situation, mais c'est la dure réalité que des milliers de femmes qui travaillent doivent affronter.

À mon niveau, mes enfants sont grands et ils ne vivent pas avec nous. J'ai un époux très coopératif et compréhensif. Le secteur de l'immobilier est plein de défis et il est difficile de travailler à distance. Ensuite, la concrétisation d'un projet immobilier ou le cycle de vie d'un projet, de la conception à la remise des clés, en passant par l'élaboration du design, la commercialisation et la construction, peut durer jusqu'à six ans. Les risques sont très élevés car de nombreux coûts sont encourus pendant la phase de pré-développement et si la commercialisation échoue, vous devriez avoir des poches très profondes, auquel cas c'est la faillite assurée.

De nombreux projets ne passent pas le cap de la commercialisation et vous devez alors amortir des coûts se chiffrant à des millions de roupies. Pour vous donner un exemple concret, rien que pour le projet Mont Choisy La Réserve, nous avons dépensé plus de Rs 100 millions pour le pré-développement et le marketing, avant d'atteindre le seuil de rentabilité pour commencer la construction. Lorsque la pandémie a frappé en mars 2020, notre monde s'est presque écroulé et je dois admettre que nous étions très anxieux et inquiets. Donc, dire que les deux dernières années ont été très difficiles est un euphémisme.

[EN COUVERTURE]

RÉDUIRE LE FOSSÉ DANS L'ÉGALITÉ DES GENRES

CES ENTREPRISES QUI ONT CHOISI DE FAIRE CONFIANCE À DES FEMMES

IL EST VITAL D'INSTAURER UNE CULTURE DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION POUR AVOIR UNE MEILLEURE REPRÉSENTATION FÉMININE À DES POSTES DÉCISIONNELS. À MAURICE, UN CERTAIN NOMBRE D'ENTREPRISES SE SONT ENGAGÉES DANS CETTE VOIE.

JOANNA SEENAYEN



KAREN ROSS GANGNARD (DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES À BRINK'S)

SELON le Global Gender Gap Index, sur les 156 pays mesurés en 2020, Maurice est classé 118^e en termes d'écart dans la parité hommes-femmes sur le plan de la participation et des opportunités économiques. Habituel premier des classements régionaux, le pays n'était qu'à la 21^e place sur 35 pays de l'Afrique subsaharienne en 2020. Comparativement à 2006 cependant, en 2020, Maurice réduit quelque peu son écart en matière de participation et d'opportunités économiques en passant d'un score de 0,483 à 0,600, et d'un score de 0,085 en 2006 à 0,144 en 2020 pour l'émancipation politique. D'ailleurs, certains domaines d'activité se féminisent, avec une progression des femmes aux plus échelons décisionnels.

C'est le cas dans le secteur bancaire. Bonny Qiu, CEO de HSBC Mauritius, est la seule femme actuellement à la plus haute marche de l'échelon d'un



BONNY QIU, CEO DE HSBC MAURITIUS

établissement bancaire. Selon les dernières *Gender Statistics* publiées pour Maurice, on constate que seulement 11,9 % des femmes actives sont chefs d'entreprise, contre 18,6 % des hommes. Il est également noté que les femmes au chômage sont généralement plus qualifiées, 22 % d'entre elles étant titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur, contre 17,5 % pour leurs homologues masculins, relève Bonny Qiu.

«À première vue, il semble que les femmes aient encore du mal à briser ce plafond de verre et à se faire une place à Maurice. Chez HSBC, nous avons la chance d'avoir un personnel diversifié et représentatif des communautés que nous servons. En tant que communauté de dirigeants, il nous incombe de créer un environnement inclusif qui favorise la diversité. Nous sommes tout à fait conscients que nous devons faire davantage pour assurer une représentation plus diversifiée à tous les niveaux et dans tous les types de rôles au sein de l'organisation. Pour réussir, nous devons nous assurer que nous sommes justes et inclusifs dans notre recrutement», soutient Bonny Qiu. Elle insiste sur le fait que nous devons également continuer à encourager la diversité des talents, veiller à ce que les processus de développement et de promotion soient justes et équitables et améliorer la diversité de la

progression. Enfin, nous devons créer des opportunités pour tout le monde, ce qui implique de rendre les services bancaires plus accessibles et de travailler avec d'autres organisations pour apporter des changements significatifs.

Avant que partage Claire Blazy-Jauzac, CEO du Centre International du Développement Pharmaceutique (CIDP). Le secteur de la santé, notamment de la recherche et du développement, est l'un des secteurs connaissant une féminisation de son workforce, au plus haut niveau de postes à responsabilités. Pour que les écarts dans la parité hommes-femmes soient comblés à tous les étages des responsabilités confiées et des salaires attribués, les dirigeants, souligne Claire Blazy-Jauzac, doivent promouvoir le leadership féminin avec des plans de gestion des talents qui doivent être plus audacieux dans leurs objectifs de parité.

«Les programmes de promotion de la diversité ne fonctionnent pas toujours, car ils ne changent pas les comportements et n'améliorent que marginalement les chiffres. Ils peuvent même avoir un effet contreproductif en récompensant les discours sans changer les esprits. Autrement dit, pour changer l'entreprise, il faut changer sa culture : l'une des principales barrières au progrès est une culture masculine bien ancrée. La société mauricienne est en train de changer la place des femmes dans la société et dans les entreprises, mais encore une fois, c'est aux dirigeants politiques de montrer l'exemple en donnant des postes et des portefeuilles clés aux femmes. Les leaders et dirigeants d'entreprise doivent eux promouvoir cette culture d'inclusion consciente soit par des programmes de sensibilisation, soit via des programmes de mentorat», explique Claire Blazy-Jaislac. À noter qu'au CDP, 80 % des postes de direction sont occupés par des femmes. L'entreprise compte également une grande majorité de femmes dans les équipes. Cela s'explique par deux facteurs : une culture d'entreprise favorable à la parité et l'inclusion, et la surreprésentation des femmes dans le secteur médical, qui se féminise fortement chez les jeunes générations. Pour preuve, le pourcentage de femmes dans les universités de médecine, d'odontologie et de pharmacie en 2020-2021 était de 66 %.

LES AMBASSADRICES EN FORCE

Dans le secteur de la diplomatie, nous assistons à une progression de la représentation féminine, indique Dr Kate O'Shaughnessy, haut-commissaire de l'Australie à Maurice.



CLAIRE BLAZY-JAISLAC (CDD DU CDP)



DR KATE O'SHAUGHNESSY (HAUT-COMMISSAIRE DE L'AUSTRALIE À MAURICE)

Ainsi, nous comptons pas moins de six ambassadrices et hauts-commissaires actuellement en poste à Maurice. Effectivement, du Bangladesh, en passant par l'Inde, la France, l'Australie et tout dernièrement le Royaume-Uni, les nouvelles arrivantes à la tête des ambassades et hauts-commissariats du pays sont des femmes.

«Il est vrai qu'actuellement – et peut-être pour la toute première fois –, la moitié des ambassadeurs à Maurice sont des femmes. Et il est vrai que je suis la cinquième femme haut-commissaire australienne à servir ici. Mais le corps diplomatique mauricien est très petit et lorsque nous réfléchissons aux tendances en matière d'égalité entre les sexes, il est important d'avoir une vue d'ensemble. Globalement, je dirais que la tendance est toujours qu'un homme est plus fréquemment sélectionné

pour être ambassadeur qu'une femme. Dans mon ministère, jusqu'en 2016, près de 75 % des rôles d'ambassadeurs étaient occupés par des hommes, malgré un recrutement égalitaire hommes-femmes depuis les années 1980», souligne Dr Kate O'Shaughnessy.

Selon elle, les choses ont commencé à changer lorsque son administration centrale a mis en œuvre une stratégie de leadership féminin, fixant un objectif de 40 % de femmes ambassadeurs jusqu'en 2020. «Je suis très fière que le ministère australien des Affaires étrangères ait atteint cet objectif. Mais ces progrès ont nécessité des efforts délibérés. Ils ne tiendront pas si nous ne continuons pas à travailler pour obtenir une masse critique de femmes à des postes de direction dans tous les secteurs de la société. C'est un changement que j'espère voir de mon vivant, si nous sommes

assez courageux pour le tenter», ajoute Dr Kate O'Shaughnessy.

Autre secteur d'activité, et non moins des moindres où l'on conseil une féminisation du personnel, notamment à des postes de direction, c'est la sécurité. C'est Brink's Maurice, Karen Ross Gangneid occupe les fonctions de directrice des ressources humaines et siège au conseil d'administration.

Selon elle, en tant que leader dans le domaine de la sécurité, Brink's Maurice entend briser les tabous et booster la diversité. Et pour que cela fonctionne, il faut agir. Ainsi, Brink's a à cœur de favoriser un environnement de travail diversifié et inclusif. À ce jour, près de 600 femmes de Brink's Maurice contribuent au développement des activités et renforcent l'image d'entreprise de sécurité.

«En plus de 15 ans de présence à Maurice, nous avons doublé le pourcentage de femmes présentes dans nos métiers. Un métier qui peut sembler masculin, mais qui, au final, attire de plus en plus de femmes, étant donné son importance dans la société. Des femmes aussi bien leaders que des femmes de terrain : celles qui vous accueillent avec un large sourire lorsque vous vous apprêtez à entrer dans un mal, un hôtel ou encore dans une agence bancaire. Ou celles que vous pouvez voir, armées ou au volant d'un canon pendant qu'elles transportent les valeurs de nos clients. Nous avons la volonté chez Brink's de valoriser nos compétences féminines autant que nos compétences masculines. Mais il faut encore faire évoluer les mentalités et convaincre la société que les femmes ont autant leur place que les hommes dans ce métier», précise Karen Ross Gangneid. Un message progressiste qui mérite d'être entendu.

FAUT-IL LÉGISFÉRER SUR LA QUESTION DES QUOTAS ?

LA Norvège a été le premier pays à introduire les quotas : stipulant que les compagnies publiques doivent avoir au moins 40 % de femmes sur leur conseil d'administration sinon elles risquent la dissolution. Mauricie doit-il amender le Companies Act pour que sur tous les conseils d'administration, il y ait au moins 30 % de femmes ? Ce processus ne doit-il pas commencer par les entreprises listées en Bourse ?

À ce propos, Jyoti Jaetan fait ressortir qu'à Maurice, le Companies Act a été amendé pour qu'il y ait au moins une femme sur les conseils d'administration des compagnies publiques. Elle est d'avis qu'il y a une réelle volonté de faire avancer les choses à ce niveau, mais que nous n'avons pas eu le courage de nos convictions. Cet amendement ne va passer sans loi, selon elle. Nous allons ainsi nous retrouver avec ce qu'elle appelle « un geste purement symbolique » ou du « tokenisme », où les



femmes seront nommées sur les conseils uniquement pour remplir un quota.

De son côté, Amit Bakhtia ne pense pas qu'un tel amendement à la loi sur les sociétés soit la voie à suivre alors que les entreprises sont créées, développées et/ou dissoutes dans une biosphère de variables socio-économiques affectée par un ou plusieurs cycles de marché de plus en plus concurrentiels. Par conséquent, une exigence obligatoire en matière de sexe s'avérera davan-

tage une contrainte commerciale et peut être très préjudiciable à la compétitivité de l'entreprise. Quant à Jean-François Dalais, il précise qu'il fait partie de ceux qui vont privilégier la co-construction au lieu d'imposer des contraintes. Il précise que cette approche de quota peut fonctionner dans certains organismes et cultures, mais atteint très vite ses limites. Et de faire ressortir : « Je prône plutôt l'accompagnement à l'intégration. Ce processus passe par différentes phases qui peuvent être

la formation ou le mentoring, cela afin de s assurer du développement professionnel des femmes qui vont pouvoir pleinement s'engager. Ce changement sociétal sera un moteur pour l'apparition d'une culture d'entreprise favorable à la parité ». Pour sa part, Alain Law Min, CEO de MCB Ltd, est favorable à l'instauration d'un système de quotas qui soit correctement encadré. Il énonce ses propos : « Il est évident que l'instauration de quotas permet de faire avancer la question de représentativité plus rapidement. Néanmoins, pour que cela fonctionne correctement, il est nécessaire d'avoir un pipeline d'hommes et de femmes compétents. Je dois ici sauver le travail du Mauritius Institute of Directors (MID) dans la consolidation de ce pipeline de femmes par le biais de la Women Leadership Academy ou encore du Board of Good qui a créé un registre de femmes intéressées à intégrer le conseil d'administration d'une compagnie ou d'une ONG ».

LA FEMME AU COEUR DES NOUVEAUX CHALLENGES

ON s'attend à ce que les dirigeants de l'ère post-Covid-19 changent leur façon de diriger s'ils veulent attirer des talents et garder les gens engagés. Selon Belinda Vacher, Chief Fund Management Executive chez Rogers, les femmes ont été plus durement touchées par la crise sanitaire, ce qui pour beaucoup, les a obligées à revoir leurs objectifs de carrière. Certes, Covid-19 ou pas, l'entreprise se doit toujours d'attirer les meilleurs talents et de garder son per-

sonnel motivé. Selon elle, le vrai sujet de moment devrait plutôt être comment gérer une entreprise en mode hybride, entre présentiel et distanciel. C'est une nouvelle forme de culture d'entreprise. Un réel défi pour la motivation et l'alignement des équipes. Et qui requiert également des infrastructures différentes pour permettre une meilleure efficacité. « C'est le modèle de l'entreprise et du code du travail qui doivent évoluer pour seulement permettre aux femmes d'être plus



BELINDA VACHER, CHIEF FUND MANAGEMENT EXECUTIVE CHEZ ROGERS présentes dans l'univers de l'entreprise et aux hommes de prendre davantage de place dans le foyer.

Cela passe par une multitude de choses, la plus emblématique étant souvent la durée du congé parental pour les hommes. Sans soutien, cumuler vie professionnelle et vie personnelle devient un véritable parcours du combattant. Les femmes ne doivent pas se restreindre pour autant et doivent continuer à faire pression sur leur entourage, sur l'État et sur les entreprises pour casser ces stéréotypes qui persistent dans la société mauricienne, explique Belinda Vacher.

METTRE UN TERME AUX INÉGALITÉS SALARIALES SUR LA BASE DU GENRE

LES femmes sont généralement moins rémunérées que les hommes pour le même travail. En France, les statistiques montrent que les femmes touchent 9 % moins que les hommes pour le même travail. Qu'en est-il à Maurice ? Selon Amit Bakhtia, l'inégalité salariale fondée sur la discrimination du genre est, et restera, malheureusement une réalité, un phénomène controversé et inéquitable. «À la base inférieure de la pyramide organisationnelle, la répartition des inégalités se resserre de jour en jour. C'est au sommet, nous semble-t-il, que l'iniquité soit plus prononcée, et c'est intrigant», souligne-t-il. Pour Danny Balluck, président du Mauritius Institute of Directors (MIoD), la disparité salariale sur la question des genres est une dure réalité à travers plusieurs pays et



DANNY BALLUCK, PRÉSIDENT DU MAURITIUS INSTITUTE OF DIRECTORS (MIoD)

secteurs d'activités. «Cet écart de rémunération entre les sexes reflète le fait que nous avons une plus grande proportion d'hommes dans des postes de direction et nous avons

encore du chemin à parcourir pour atteindre la parité. Il faut cependant une analyse plus approfondie par secteur pour pouvoir tirer des conclusions et adopter un plan d'action. Ainsi je recommanderais que les entreprises et institutions publient un rapport annuel sur le 'Gender pay gap' pour avoir une plus grande visibilité sur l'état des entreprises et institutions», observe Danny Balluck.

De son côté, Alain Law Min ne pense pas que les entreprises pratiquent des salaires différents de manière délibérée. Une fois de plus, la question des biais inconscients ou implicites entre en ligne de compte lorsqu'il s'agit de recrutement et de proposition de salaire, estime-t-il. Et de rappeler une étude menée par Mos-Racusin et al. en 2012 qui a montré que deux CV similaires, l'un portant le nom de John et l'autre Jennifer, seront évalués différemment.

FAIRE CÉDER LE PLAFOND DE VERRE

Si les femmes n'arrivent pas à accéder à des postes hiérarchiques, c'est aussi pour des raisons sociologiques. Dans la sociologie du travail, on appelle ce phénomène le plafond de verre. Dans nombre d'entreprises, on prend des initiatives pour déconstruire cette structure qui est parfois inconsciente. C'est le cas à la MCB. Ainsi, parmi ses actions, le Groupe a décidé d'étendre le congé de maternité de 14 semaines, comme le prévoit la loi, à 18 semaines pour toutes les employées. Deux semaines de congés supplémentaires, soit 20 semaines, sont aussi accordées aux employées donnant naissance à plusieurs bébés ou à partir de leur troisième enfant. De plus, la pause d'allaitement est passée à neuf mois après la naissance de l'enfant, au lieu de six mois et des salles



ALAIN LAW MIN (CEO DE MCB LTD)

d'allaitement ont été aménagées sur les deux principaux sites de la MCB, notamment à Port-Louis et Saint-Jean. «Il est aussi nécessaire que les hommes soient de vrais alliés afin d'apporter le changement nécessaire pour plus d'égalité des genres car ils seront aussi les bénéficiaires de cette diversité accrue. C'est justement dans l'op-

tique d'impliquer davantage les pères dans la vie de leurs enfants dès leur naissance que, depuis le 1^{er} juillet 2021, le Groupe MCB a doublé le congé de paternité, qui est désormais de 10 jours. Cette mesure est tout à fait logique pour nous, car elle s'inscrit dans le droit fil de ce que nous entreprenons afin d'accélérer la dynamique

de l'égalité des genres», observe Alain Law Min, CEO de MCB Ltd. Natacha Emilien est également confiante qu'on saura faire céder le plafond de verre si nous travaillons tous ensemble pour y arriver : le secteur privé, la fonction publique, les ONG et les communautés indépendantes comme le Board of Good, les organismes de presse, les influenceurs, entre autres. Selon elle, les choses ont déjà commencé à évoluer positivement, et plusieurs organisations privées ont pris des engagements publics à promouvoir et implémenter plus de diversité et d'inclusion dans leurs équipes. Le Board of Good a déjà «placé» plusieurs de ses membres sur des conseils d'administration d'organisations privées ou d'ONG.