

DR MYRIAM BLIN (GENDER ECONOMIST)

«LA DIVERSITÉ DES GENRES AU CONSEIL D'ADMINISTRATION AMÉLIORE LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE»

FAIRE DE LA DISCRIMINATION POSITIVE POUR CASSER CERTAINES MENTALITÉS PATRIARCALES. EST-CE QUE LE GOUVERNEMENT A EU RAISON DE FRANCHIR LE RUBICON ? DE L'AVIS DE LA «GENDER ECONOMIST», DR MYRIAM BLIN, LA MISE EN PLACE D'UN SYSTÈME QUOTA POUR ASSURER UNE PRÉSENCE FÉMININE DE 25 % SUR LES CONSEILS D'ADMINISTRATION DES SOCIÉTÉS COTÉES EST DÉFINITIVEMENT UN PREMIER PAS DANS LA BONNE DIRECTION POUR FAIRE CÉDER LE PLAFOND DE VERRE. ELLE AVANCE QUE LES ENTREPRISES QUI FONT PROGRESSER LA PARITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES SONT PLUS PERFORMANTES. ELLE ÉVOQUE ÉGALEMENT L'ÉCART SALARIAL ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES À MAURICE, INSISTANT QU'IL S'AGIT LÀ D'UN FACTEUR DISCRIMINATOIRE.

EVE FIDÈLE/JOANNA SEENAYEN PHOTOS : KEVIN MEMRAJ MAHADOO

EN COUVERTURE

«Gender economist», c'est un titre qu'on n'entend pas souvent. Quelle est la particularité de votre profession ?

Cela ne me surprend pas que vous n'ayez pas l'habitude d'entendre ce titre car celui-ci est assez récent dans la discipline économique. Les questions de genre, au sein de l'économie du travail et l'économie des ménages, sont abordées dans la discipline depuis les années 60-70. Mais, cela restait quand même à la marge et le terme *Gender economist* n'était que très peu utilisé. Les questions de genre ont commencé à être plus souvent abordées dans des sous-disciplines économiques, tel que l'économie du développement, et aujourd'hui, elles sont de plus en plus intégrées dans les manuels universitaires. Notre constat en tant que *Gender economists* se fonde sur l'hypothèse que les théories économiques étant *Gender neutral* cachent en réalité d'importants biais liés au genre dans les processus économiques. Être *Gender neutral* implique qu'on ignore les rapports de genre hiérarchiques et amène donc à une invisibilité de femmes, notamment leur rôle dans l'*Unpaid care economy*, non comptabilisé dans les comptes nationaux. De plus en plus d'économistes ont commencé à questionner les modèles économiques et à réfléchir sur comment repenser la discipline afin de mieux intégrer la réalité des femmes et les relations de genres dans la sphère économique. C'était aussi une remise en question fondamentale autour de comment est-ce qu'on comprend la discipline de l'économie et de la conceptualisation de l'agent économique. Dans les théories néo-classiques, on parle d'un agent économique rationnel qui a des préférences uniques à lui et

qui ne dépend pas des autres. Parce que les normes de genre font que la femme, qui s'occupe principalement du foyer, quand elle prend une décision, le fait rarement en fonction seulement de ses préférences, mais souvent aussi en fonction des préférences des autres. C'est donc une déconstruction des théories économiques et de la manière dont on comprend l'économie, vers une discipline plus humaine et beaucoup plus axée sur le bien-être et sur la justice sociale.

«EN 2017, LA BANQUE MONDIALE A ESTIMÉ QUE SI ON RÉDUISAIT L'ÉCART DE GENRE DANS LA PARTICIPATION À LA POPULATION ACTIVE À MAURICE, CELA POURRAIT RAJOUTER 1,2 MILLIARD DE DOLLARS AU PIB D'ICI 2025»

Selon le ministère des Finances, seulement 43 % des femmes âgées de 16 ans et plus font partie de la population active. Comment cela handicape-t-il l'économie mauricienne ?

C'est un manque à gagner conséquent pour une économie, cela sur plusieurs dimensions. D'abord, c'est tout un capital humain qui est non utilisé. C'est une large quantité de talents potentiels qui ne peut pas participer à l'économie active et donc contribuer à la croissance économique et créer de la richesse. Ce manque à gagner assez important mène à une perte de PIB potentielle. Cela a aussi pour conséquence de générer des inégalités de revenus. Les femmes qui ne font pas partie de la vie active du pays, n'ont pas de revenus. C'est un manque à gagner au niveau du pouvoir d'achat surtout dans une économie tirée essentiellement par la consommation. Cela pousse également à des défis démographiques. Dans

une population vieillissante, on dépend de la contribution des travailleurs sur le marché du travail, pour les contributions sociales et la retraite. Donc, c'est moins d'employés qui peuvent contribuer pour remplir les fonds de retraite. Mais également au niveau de la fiscalité car les femmes non actives ne paient pas d'impôts directs puisqu'elles n'ont pas de revenus. Si on additionne tout ce manque à gagner, cela peut représenter un montant assez important de

perte en tant que contribution économique. Après, bien sûr, c'est aussi une question de justice sociale. La raison pour laquelle Maurice a un taux de participation aussi bas dans la vie active des femmes, c'est parce qu'il y a de véritables barrières qui empêchent les femmes de rejoindre ou de rester sur le marché du travail.

Est-ce qu'on peut chiffrer le manque à gagner pour Maurice en termes de point de croissance résultant du fait qu'une partie de notre main-d'œuvre pourtant dûment formée est inactive ?

Il y a eu deux rapports. En 2017, la Banque mondiale a estimé que si on réduisait l'écart de genre dans la participation à la population active à Maurice, cela pourrait rajouter 1,2 milliard de dollars au PIB d'ici 2025. Une autre étude du FMI, paru en 2017 aussi, avait projeté que si on garde la même constance

sans changements dans les données clés du genre à Maurice, il y aurait un manque à gagner de près de 7 % du PIB d'ici 2035, d'environ 16 % d'ici 2065 et de plus de 19 % d'ici 2100. Bien sûr, ce sont des estimations qui sont basées sur des projections, mais cela donne une idée de l'ampleur de ce qui est perdu en valeur à cause de ce taux de participation qui est relativement bas. On note une stagnation de la participation des femmes sur le marché du travail ; et qui, de plus, a diminué pendant la période Covid-19. Il faut savoir qu'on était à plus de 45 % avant la Covid-19, on est descendu à 41 % en 2020 et c'est remonté à 43 % cette année. C'est quand même 20 000 femmes qui ont quitté le marché du travail après la pandémie ; perdre autant de femmes sur le marché du travail est une tragédie pour l'économie mauricienne. Ce chiffre est énorme dans un contexte où nos secteurs économiques sont désespérément à la recherche de nouveaux talents, notamment dans le secteur financier, les TIC ou même pour des postes plus vocationnels.

Quand on parle de l'employabilité de la femme, comment se compare Maurice avec les pays où les femmes sont plus actives professionnellement ?

Au niveau statistique, Maurice est à 43 %, la France est autour de 68 %, l'Afrique du Sud est à 53 %, Singapour à 63 % et le Royaume-Uni à 72 %. Par rapport aux pays qui sont au même niveau économique que nous, nous sommes en deçà. Selon les données de la Banque mondiale, le taux moyen de participation des femmes à la population active pour les *Upper middle-income economies* s'élevait à 56 % en 2022.

C'est intéressant parce qu'on a quand même eu une féminisation très rapide du marché du travail à Maurice après l'implémentation des zones franches qui était «*predominantly a female employer*». C'est grâce à la zone franche que les femmes ont commencé à rentrer sur le marché du travail. Cela a suivi quand on a développé le secteur financier, le secteur des TIC, les centres d'appels. Cette tendance a progressé et puis tout d'un coup, elle s'est mise à stagner. Depuis 15 ans, on a eu très peu d'évolution et d'amélioration auxquelles on s'attend pour un pays comme Maurice. Je dois dire que cette stagnation est assez surprenante.

Le dernier rapport «Women, Business and Law» de la Banque mondiale dit que les pays de l'Afrique subsaharienne sont ceux ayant fait la moitié des plus grands progrès en termes de réformes juridiques pour plus d'égalité hommes-femmes en 2022. Maurice se classe d'ailleurs en troisième position en matière du volume de réformes enregistrées sur ce plan. D'un côté, nous excellons dans les réformes, mais d'un autre côté, il y a quand même une stagnation. Où est le problème ?

Au niveau législatif, c'est vrai que Maurice est plutôt bien placé. Cela ne veut toutefois pas dire que c'est parfait. La grosse faiblesse de Maurice se situe au niveau de l'implémentation des lois et il y a un énorme effort à faire sur cet aspect. Voter des lois ne suffit pas. Bien sûr, on n'a pas le droit de discriminer sur la base du genre à Maurice, mais malheureusement, la réalité est beaucoup plus complexe que cela. À Maurice, comme ailleurs, les structures patriarcales restent très ancrées, cela même au

«DEPUIS 15 ANS, ON A EU TRÈS PEU D'ÉVOLUTION ET D'AMÉLIORATION AUXQUELLES ON S'ATTEND POUR UN PAYS COMME MAURICE EN MATIÈRE D'EMPLOYABILITÉ DE FEMMES»

sein de l'entreprise. L'entreprise d'aujourd'hui n'est pas très différente de l'entreprise du 20^e siècle conçue pour un travailleur idéal. Ce travailleur idéal c'est celui qui le matin va au travail, se dévoue à 100 % à son travail et n'a aucune autre préoccupation que son travail et sa carrière. Il rentre chez lui et là non plus, il n'a aucune autre préoccupation. La maison a été nettoyée, les devoirs des enfants ont été faits, la lessive a été faite, etc. Donc, il rentre et peut continuer à travailler sur ce qu'il n'a pas réussi à faire pendant la journée. Et l'entreprise du 21^e siècle continue en grande majorité à fonctionner pour ce travailleur idéal. Or, on sait que les struc-

tures sociales sont telles que tout ce qui est de l'ordre de la sphère privée, notamment les tâches ménagères, sont essentiellement entreprises par les femmes. Donc, quand une femme se rend au travail, elle ne pourra jamais être le travailleur idéal. En plus de sa charge de travail rémunérée, elle doit également préparer le dîner, faire la lessive, s'occuper de ses enfants, des parents âgés, avec toute la charge mentale que cela implique. Donc, on a une entreprise avec des *process* et une culture qui n'a pas été conçue pour accueillir un(e) employé(e) qui ne correspond pas à ce travailleur idéal. À Maurice, les normes sociales font que ce sont es-

sentiellement les femmes qui sont obligées de combiner ces responsabilités multiples. Et ces responsabilités sont des barrières directes à leur capacité à progresser au sein d'une entreprise et à faire les choix qu'elles voudraient. Pourquoi est-ce que le marché du travail a perdu autant de femmes à la suite de la Covid-19 ? Beaucoup de femmes ont réalisé qu'elles n'avaient pas envie de tout faire. La pandémie a été vraiment une réalisation ; malgré tous les progrès qu'on avait fait sur la question du genre, finalement au niveau des normes, très peu a changé ; les attentes sont toujours les mêmes. Selon les données de l'Afrobarometer 2019, envi-



ron 68 % des mauriciens pensent que c'est préférable que ce soient les femmes qui s'occupent des tâches domestiques. Autour de 40 % des Mauriciens pensent que quand il y a une pénurie d'emploi, il est normal de donner une préférence aux hommes qu'aux femmes. Au niveau des perceptions et des normes, cela ne bouge pas beaucoup. On se retrouve ainsi avec de multiples barrières qui rendent l'accès du travail particulièrement difficile pour les femmes.

L'une des mesures les plus progressistes du Budget 2023-2024, c'est la décision d'imposer aux sociétés cotées un quota de représentation féminine

de 25 % sur leurs conseils d'administration. Comment accueillez-vous cette mesure ?

La question des conseils d'administration et du leadership est vraiment importante. Un système de quota est beaucoup moins compliqué à implémenter au niveau des conseils d'administration que, par exemple, sur les comités exécutifs. Selon le *Gender Gap Report*, cela va prendre 268 ans pour fermer le *Global gender gap* au niveau de la participation économique. Si on ne met pas de quota, on ne va jamais y arriver. Personnellement, je n'ai pas envie d'attendre 268 ans avant d'avoir une égalité des chances. 25 % c'est un très bon début, même si, d'après la recherche, pour faire

la différence au sein d'un conseil d'administration, il faut qu'un groupe de personnes issues de la diversité soit représenté à hauteur de 30 % au minimum. Pour les entreprises qui n'ont pas cette obligation, ce sera intéressant de voir si elles iront dans cette direction. Surtout les grands groupes qui ne sont pas listés, est-ce qu'ils vont d'eux-mêmes faire ce choix ? Un message a été envoyé ; il nous faut plus de femmes dans les postes de prise de décision.

Selon certains observateurs, la mise en place de quotas présente aussi un risque énorme : celui où les entreprises, contraintes et forcées, se verraient dans l'obligation de nommer des femmes, même incompetentes, à des postes de direction, juste pour pouvoir respecter les quotas

Je sais que le quota est très controversé. Les gens ont tendance à penser qu'on va mettre n'importe qui. La recherche dit le contraire. Les femmes qui sont choisies pour les postes de direction mais également pour siéger sur les conseils d'administration, doivent non seulement répondre à tous les critères, mais aller au-delà. Alors que pour les hommes, on a beaucoup plus tendance à les sélectionner sur leur potentiel. Quand une femme intègre un poste de direction ou quand elle arrive sur un conseil d'administration, il y a de grandes chances que ce soit plutôt une professionnelle d'exception. Ainsi, l'argument à l'effet qu'on va choisir des femmes peu compétentes simplement parce qu'on a mis un quota, je n'y crois pas. D'autant plus qu'à Maurice, il y a énormément de femmes qui ont des compétences nécessaires pour être assises sur un conseil d'administration. Et quand bien même on se retrouve dans une situation où

certains conseils choisissent de sélectionner des femmes parce qu'elles sont des femmes et non pas parce qu'elles sont compétentes, le problème ne vient pas des quotas. Le problème vient de ces conseils qui visiblement ne veulent pas avoir des membres qui font la différence. Il faut savoir que pour l'instant, il y a un certain nombre d'hommes qui sont mis à des postes de direction, qui siègent sur des conseils et qui ne sont pas nécessairement les plus compétents. Parce que nos structures patriarcales et les biais inconscients font qu'ils ont un avantage lié à leur genre. Comme le démontre une étude du Harvard Business Review, cela nous mène à confondre compétence et confiance en soi. Donc, le quota est là pour corriger une injustice et non pas pour en créer une. Je pense qu'il est essentiel sinon on ne va jamais y arriver. La prochaine étape, ce sont les comités de direction. Mais il est vrai qu'il est plus difficile d'instaurer des quotas pour les comités de direction. Là également, la recherche indique assez clairement que pour qu'un quota fonctionne au sein d'une entreprise, il y a tout un travail à faire en amont de normalisations des conversations autour de la diversité, de l'équité et de l'inclusion. Il faut préparer les employés de l'entreprise à ce changement. Mais une fois que les employés y croient, les quotas marchent et peuvent vraiment être un agent de transformation au sein d'une entreprise. Si vraiment une entreprise qui a initié une stratégie Diversité Équité Inclusion (DEI) ne veut pas mettre de quota, très bien, mais il faut au minimum des objectifs chiffrés ; ce que font d'ailleurs certaines entreprises à Maurice dont la MCB ou encore CIEL. Et c'est une très bonne chose !

L'une des mesures phares du Budget est l'obligation pour les entreprises employant plus de 250 personnes de fournir des facilités pour la garde d'enfants. Que soit par cette mesure ou par l'instauration de quotas, peut-on dire qu'on veut quelque part s'attaquer à ce problème d'inégalité de genre dans l'entreprise et renforcer la participation de femmes dans l'économie et réduire cet écart ?

J'accueille positivement ces initiatives. Concernant les crèches, on n'a pas beaucoup de détails sur la modalité de cette initiative. Il y a d'autres initiatives dans le Budget pour encourager les femmes à retourner sur le marché du travail parce que le gouvernement est inquiet d'avoir perdu autant de femmes sur le marché du travail depuis l'éclatement de la Covid-19. Ces mesures ont été prises pour justement essayer d'encourager le retour des femmes qui ont quitté la vie active. Selon les données de Statistics Mauritius, un nombre significatif de femmes quittent la vie active quand elles se marient. Ces initiatives vont aider, c'est un pas dans la bonne direction.

La garde des enfants étant principalement la responsabilité des femmes, c'est souvent une barrière, surtout quand on a des enfants en bas âge. Les femmes retardent alors leur retour sur le marché du travail, ou optent pour des emplois flexibles ou à temps partiel. Avoir une proximité ou une meilleure accessibilité à des crèches, est une initiative qui peut aider ces femmes, d'autant plus que les pères vont aussi en bénéficier.

Dans le principe, l'idée de dire que toutes les entreprises de plus de 250 personnes doivent avoir une crèche pour accueillir les enfants des employés vient répondre à cette barrière. La question est, est-ce que c'est la manière la plus efficace ou effi-

«20 000 FEMMES QUI ONT QUITTÉ LE MARCHÉ DU TRAVAIL APRÈS LA PANDÉMIE. PERDRE AUTANT DE FEMMES SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL EST UNE TRAGÉDIE POUR L'ÉCONOMIE MAURICIENNE»



cace de le faire ? J'attends de voir les modalités de cette mesure. Il y a beaucoup de questions sur comment se fera son implémentation. Certes, c'est un message fort, mais il faut aussi que ce soit possible pour les entreprises de le faire et de le faire bien.

Quand on parle d'entreprises employant 250 personnes, cela reste quand même des entreprises de taille moyenne et ce sera un coût important. Est-ce qu'il faut que toutes ces entreprises aient une crèche où est-ce qu'il faut qu'elles aient accès à une crèche ? Attendons de voir comment cela va se passer. Mais, dans l'esprit, c'est sûr que c'est une bonne chose car cela va réduire la charge mentale des femmes et aider les familles à rendre la garde des enfants plus faciles.

Une autre mesure que j'accueille positivement est celle de rendre le pré-primaire gratuit parce que le coût est un autre facteur déterrant. Il faut gagner suffisamment d'argent pour pouvoir payer la crèche et le pré-primaire. C'est une mesure

qui fera une grande différence. On l'a vu en France ; quand la maternelle a été rendue gratuite, cela a eu un impact sur la capacité des femmes à rejoindre le marché du travail.

Dans le Budget, il y a quand même des mesures intéressantes qui répondent à une urgence au niveau de la participation des femmes sur le marché du travail. Mais ces mesures ne seront pas suffisantes. Parce que pour le moment au sein de l'entreprise, il y a très peu d'initiatives prises par rapport à tout ce qui touche aux *process* discriminatoires implicites. C'est-à-dire les biais tels que les biais de performance, les biais d'affinité, les biais maternels ne sont pas vraiment adressés au sein des entreprises. Le fait qu'on a tendance à surestimer la performance des hommes et à sous-estimer la performance des femmes est un exemple. À moins qu'on mette des mots dessus, qu'on éduque les employés et qu'on revoit les *process* des ressources humaines, ces biais ne seront pas corrigés. À cela s'ajoute le fait qu'il y a un énorme problème d'écart salarial entre les hommes et les femmes à Maurice.

Justement, à compétences égales, un salaire égal, dit-on. Pourtant, dans les faits, les femmes sont moins bien payées que les hommes. Pourquoi ?

C'est inexplicable d'autant plus qu'on a des femmes qui sont plus éduquées que les hommes sur le marché du travail. Je pense qu'environ 41 % des femmes qui

sont actives ont une éducation supérieure contre seulement 30 % des hommes. Mais malgré cela, pour chaque Rs 100 qu'un homme gagne dans le secteur privé, la femme touche seulement Rs 76.

Des économistes de la Banque Mondiale avaient fait une étude avant la Covid-19 sur les structures genrées du marché du travail mauricien. Selon cette étude, 86 % de l'écart salarial entre les hommes et les femmes dans le secteur privé ne pouvait être expliqué par des facteurs tels que l'éducation, l'âge ou encore le secteur d'activité. L'écart s'expliquerait essentiellement par la discrimination. Il y a encore beaucoup de chemin à faire au niveau des écarts salariaux à Maurice. En effet, cet écart ne s'explique pas en grande majorité parce que les femmes ont tendance à être *Crowded into low paid job and lower paid grades* (un problème en soi), mais bien parce qu'à poste égal, cette étude suggère qu'il y a un différentiel de salaire entre les hommes et les femmes.

Est-ce dû au fait que pas mal d'entreprises à Maurice ont commencé comme des entreprises familiales ?

Pour la question du genre, je pense que c'est plus la culture patriarcale que le fait que ce soit une entreprise familiale, même si les deux peuvent être reliés. Il y a plusieurs mécanismes qui expliquent pourquoi on a autant de différence de salaire à Maurice comme ailleurs. D'abord, il y a ce qu'on appelle le *Gender segmentation of the labour force*. Les femmes, pour des raisons diverses, ont tendance à être *Crowded into a particular job, a particular type of activity* qui sont généralement moins bien rémunérés.

Par exemple, comme on est conditionné socialement à être

plus *caring*, on a tendance à aller vers des emplois qui sont aussi des *caring jobs* notamment liés à l'éducation ou à la médecine. Ainsi, statistiquement, les femmes ont tendance à être beaucoup plus présentes dans des emplois qui sont reliés au *care*. Et souvent ces secteurs d'activité sont moins bien payés que les autres secteurs d'activité.

Autre chose : beaucoup de femmes ont tendance à choisir des emplois qui sont compatibles avec leur charge de travail invisible et non payé qu'elles font au sein du foyer. Elles ont donc tendance à choisir des emplois qui sont peut-être *less demanding*, plus flexibles, à temps partiel. Donc, cela rentre dans le calcul du *Gender pay gap*. Après bien sûr, il y a ce dont j'ai mentionné plus tôt, qui est de l'ordre soit de la discrimination directe (on rémunère, à tâches égales, les hommes plus que les femmes), soit indirecte ou implicite (par exemple, on valorise plus les performances des hommes que celles des femmes et cela sans s'en rendre compte). Les données statistiques démontrent que c'est le cas. On a aussi tendance à faire des hypothèses sur la capacité des femmes à entreprendre des projets ambitieux ou de pouvoir prendre un poste de responsabilité. Du coup, si en tant que femme, on n'a pas l'opportunité de faire un gros projet ou si on n'a pas de visibilité auprès de la direction, celle-ci ne pensera pas à elle pour la prochaine promotion.

Ce type de biais au sein de l'entreprise a tendance à rendre plus difficile la possibilité aux femmes d'évoluer dans la hiérarchie d'une entreprise. Après, il y a aussi toute une série de contraintes venant des femmes qui ont souvent moins confiance en elles, plus d'obstacles dans la négociation de salaire, et qui ont moins de *role models* et donc plus

de difficultés à se projeter en tant que leaders. Par exemple, les données suggèrent que comparé aux hommes, les femmes ont moins tendance à négocier leur salaire ou à demander une augmentation ; et quand une femme demande, elle est perçue comme étant *too pushy*. On appelle cela «*to walk a tightrope*».

On s'attend à ce que la femme adopte des comportements 'féminins', mais en même temps, si elle adopte trop de comportements féminins, elle est pénalisée car ces comportements ne sont pas valorisés au sein de l'entreprise. Parce qu'on valorise plus l'ambitieux, l'esprit combatif, etc. Mais quand une femme adopte ces comportements considérés comme plus 'masculins', elle est pénalisée car on la trouve *too pushy, too bossy*. Donc les femmes doivent trou-

ver un équilibre ; ne pas être trop féminine et ne pas être trop masculine non plus.

Au bout du compte, beaucoup de femmes restent au bas de l'échelle. Il y a une accumulation de différents processus, certains implicites, certains explicites qui font qu'on arrive à des inégalités de salaire parfois pour des postes différents, mais souvent aussi pour des postes égaux.

On a parlé des femmes au sein des conseils d'administration mais dans le dernier classement du Top 100 Companies, il n'y avait aucune femme CEO. Que vous inspire ce constat ?

C'est triste. Mais il faut savoir que ce n'est pas unique à Maurice. Il y a quelques femmes CEO dans les Fortune 500, mais cela reste de l'ordre d'environ 10 %. C'est une tendance globale et c'est très dommage. J'espère que

cela va changer. On commence aujourd'hui avec un quota au sein des conseils d'administration, et il faut une diversité de pensées dans les conseils d'administration. Plus on arrivera à avoir des conseils d'administration diversifiés, plus on a de chance qu'ils fassent des choix de CEO plus diversifiés.

Mais il y a encore beaucoup de chemin à faire. C'est bien sûr encourageant de voir qu'il y a quelques entreprises qui commencent à mettre en place une stratégie DEI. Certes, c'est une petite poignée d'entreprise et elles ont un long chemin à parcourir. Je regarde les entreprises qui ont démarré cela dans les années 70-80 en Europe ou en Amérique du Nord, elles ont toujours des problèmes. Comme je l'ai dit, c'est un long chemin à parcourir, mais c'est encourageant de voir que certaines entreprises du secteur privé semblent vouloir prendre le sujet sérieusement, elles montrent la voie. D'autant plus qu'il y a de plus en plus de structures pour accompagner ces entreprises à Maurice.

J'ai moi-même, dans le cadre de mon travail, contribué à la mise en place de programmes à Maurice pour accompagner les entreprises qui ont décidé d'établir des objectifs notamment dans la progression au poste de leadership. Nous avons également organisé des conférences publiques sur ce thème avec le Charles Telfair Centre. Il y a aussi de plus en plus d'espaces de partage qui permettent aux femmes de parler de leur expérience. Il y a un écosystème qui est en train de se mettre en place à Maurice et je pense qu'il y a un nombre grandissant de femmes qui sont visibles ; des femmes à succès, des potentiels *role models*. C'est vraiment important pour la prochaine génération, pour qu'elle puisse se projeter.



«ON L'A VU EN FRANCE ; QUAND LA MATERNELLE A ÉTÉ RENDUE GRATUITE, CELA A EU UN IMPACT SUR LA CAPACITÉ DES FEMMES À REJOINDRE LE MARCHÉ DU TRAVAIL»

On a besoin de plus de *role models* au sein des entreprises, de montrer que c'est possible pour une femme d'arriver à des postes de hautes responsabilités. Je suis contente de constater une visibilité grandissante sur les réseaux ou même dans les médias – bien que les médias aient un gros travail à faire à ce niveau-là – de femmes en poste senior.

En fait, la jeune génération, quand elle rentre sur le marché du travail, elle n'a aucun doute sur sa capacité à réussir. Mais une fois qu'on arrive sur le marché du travail et en particulier qu'on devient mère, c'est là qu'on réalise que cela reste compliqué pour une femme de réussir.

Dans le secteur financier, à part Bonnie Qiu, CEO de la HSBC Mauritius et Sangeetha Ramkelawon, Deputy CEO de la BCP Bank Mauritius, les femmes dans ce secteur n'arrivent pas à atteindre un haut niveau de responsabilité. Idem au niveau de la Banque Centrale. Sur le plan international, Ida Wolden Bache, Rosanna Costa et Victoria Rodriguez Ceja sont respectivement les premières femmes gouverneuses des Banques centrales de la Norvège, du Chili et du Mexique. À Maurice, à quand peut-on s'attendre à voir des femmes à la tête d'institutions aussi importantes ?

Avoir une femme Gouverneur à Maurice, je ne dis pas que c'est impossible. Je ne sais pas si aujourd'hui Maurice est prêt à avoir une femme à la tête de la Banque centrale. Je me trompe peut-être. Quelque part c'est tout à fait envisageable dans la mesure où nous avons un grand nombre de femmes chefs de cabinet. La logique serait que très bientôt on ait une femme à la tête de la Banque centrale. Pourquoi pas ? Le secteur public est vraiment intéressant, il possède de très bonnes statistiques sur la diversité.

Le secteur financier est aussi intéressant. Le secteur financier mauricien est traditionnellement un employeur de femmes, plus que d'autres secteurs. Mais, c'est vrai qu'au niveau de la direction, cela reste très masculin. Au niveau international aussi, le secteur financier reste très masculin. Mais, à Maurice, je pense que ce sera un des premiers secteurs à avoir des femmes à des postes de direction. Parce que pour le moment, c'est aussi le secteur qui a le plus initié dans cette direction.

HSBC et Absa ont un objectif DEI à l'international. MCB a fixé des objectifs. Donc, il y a de grandes chances que finalement c'est dans le secteur financier qu'on verra les premiers changements dans les comités de direction. Pour ce secteur, je suis plutôt optimiste. En tout cas, il y a un désir d'aller dans cette direction. Je crois que c'est beaucoup plus compliqué dans les grands groupes à tradition familiale ; c'est plus difficile car ils ont des structures beaucoup plus complexes.

Vous avez évoqué le secteur public. Il est vrai que si dans le secteur privé, à Maurice, les femmes sont sous-représentées à des postes de direction, par contre, dans la fonction publique, la gent féminine occupe des postes clés. Par exemple, il y a pas mal de femmes qui sont chefs de cabinet. Dans le judiciaire, les postes de chef juge et de «Senior puisne judge» sont occupés par des femmes. Comment expliquez-vous cette disparité entre le secteur public et le privé ?

On n'a pas de données précises. Le secteur public est très attrayant pour une femme à cause des horaires et des bénéfices qui sont particulièrement compatibles avec la charge domestique que portent les femmes. Surtout à Maurice, la charge domestique est souvent plus importante que

«POUR CHAQUE RS 100 QU'UN HOMME GAGNE DANS LE SECTEUR PRIVÉ, LA FEMME TOUCHE SEULEMENT RS 76»



dans les pays européens. Même si de plus en plus d'hommes contribuent aux tâches ménagères, les femmes restent les principales responsables de ces tâches. Selon Statistics Mauritius, elles passent plus de 33 heures par semaine sur les tâches ménagères contre 12 heures pour un homme. Et donc, le secteur public paraît comme un secteur d'activité qui est particulièrement compatible pour ces femmes qui ont besoin de cumuler différentes responsabilités.

Au-delà de cela, dans le secteur public, les trajectoires, les critères de promotion sont très clairs et transparents. Ces critères sont les mêmes pour les hommes et les femmes. Je ne dis pas qu'il n'y a pas d'autres problèmes, mais au niveau de l'évolution professionnelle, ils semblent avoir des *process* qui sont plus transparents et plus égalitaires que dans le secteur privé.

Aussi, il ne faut pas oublier qu'on a un pool énorme de femmes éduquées à Maurice. Elles ont une meilleure performance à l'université. Parmi ces femmes qui arrivent sur le marché du travail, beaucoup d'entre elles choisissent le secteur public. Elles sont brillantes, elles bénéficient de *process* sont clairs et transparents, et elles évoluent. Et du coup, on retrouve de nombreuses femmes au poste de chef de cabinet, ce qui est une très bonne chose.

Pour les femmes, travailler pour les pays scandinaves c'est le graal. Comment Maurice peut-il s'inspirer de ces champions de bonne gouvernance ?

C'est difficile de comparer parce qu'on a un régime fiscal différent. Maurice est une destination à basse fiscalité. La raison pour laquelle les pays scandinaves peuvent avoir cet écosystème, c'est parce qu'ils investissent énormément d'argent dans

tout ce qui est *child care*, subventions, etc. Si on prend le régime fiscal tel qu'il est actuellement à Maurice, il sera difficile de répliquer le modèle scandinave.

Je pense que ce serait plus simple et approprié dans le cas de Maurice de demander un peu plus de transparence de la part des entreprises surtout au niveau des grands groupes. Beaucoup d'entreprises sont persuadées en toute sincérité qu'elles ont en place des processus méritocratiques et qu'il n'y a pas d'inégalités. Mais, tant qu'ils n'ont pas fait un *Gender audit*, tant qu'ils n'ont pas rassemblé les données pour véritablement comprendre où les inégalités se manifestent, elles sont dans l'illusion d'un système méritocratique. Si on commence à demander aux entreprises à être plus transparentes sur les données, cela va les forcer à regarder leurs données en face et réaliser qu'il y a peut-être encore des progrès à faire.

Le recrutement et la rémunération du CEO sont des tâches qui incombent au conseil d'administration. Y a-t-il un



«CE NE SONT PAS LES FEMMES QUI DOIVENT CHANGER, C'EST LE SYSTÈME !»

lien direct entre l'égalité des sexes au niveau d'un conseil d'administration et l'égalité des sexes au niveau du recrutement des CEO ?

Je n'ai pas de données statistiques précises à ce sujet, même si certaines recherches semblent montrer que c'est le cas. On sait que lorsqu'un conseil d'administration est plus diversifié, cela peut avoir un impact positif au niveau de la performance d'une entreprise. Cela peut également amener à plus d'innovation, plus de créativité et favoriser la rétention de talents.

Maurice ambitionne d'emprunter un modèle d'économie décarbonée et de développement durable et le concept de développement durable encourage l'égalité des femmes dans l'optique de l'instauration d'un monde plus prospère, durable, et pacifique. Amener plus de femmes à la table des discussions peut-il donc changer l'approche et la vitesse d'implémentation pour une transformation plus rapide, intégrée et holistique de notre économie et son adaptation aux aléas climatiques ?

C'est important d'inclure les femmes dans des décisions autour des questions de l'environnement, parce que les conséquences de la dégradation de l'environnement ont un impact marqué sur les femmes particulièrement dans les pays les plus vulnérables. Elles ont un vécu du terrain qu'elles peuvent amener autour de la table pour accompagner la prise de décision.

Au-delà de cela, certaines études ont montré que les femmes ont tendance à être plus à l'écoute des questions environnementales que les hommes. Cela se manifeste notamment dans les comportements quotidiens. Par exemple, si l'on regarde les données sur

le recyclage, les femmes ont tendance à plus recycler que les hommes. Cela se traduit également dans les décisions des dirigeants. Amener de la diversité à une table de prise de décision, c'est forcément une meilleure chose pour les questions environnementales et répondre aux grands défis de ce 21^e siècle.

Vous êtes également membre de The Board of Good. Pensez-vous que cet organisme a pu avoir une influence sur la décision d'imposer des quotas au sein des conseils d'administration ?

The Board of Good a tout d'un coup créé de la visibilité. Le plus grand succès de The Board of Good c'est d'avoir montré qu'il y a énormément de femmes compétentes qui méritent d'être sur les conseils d'administration. Et je me demande d'ailleurs si cela n'a pas influencé le gouvernement dans l'instauration de quotas.

Je dois faire ressortir que pour les entreprises qui ont commencé à mettre en place des initiatives DEI, c'est vraiment important que le poids du changement ne soit pas mis sur les épaules des femmes. C'est-à-dire, qu'on impute aux femmes d'avoir un manque de confiance en elles, de *lean in*, etc. Les problèmes sont systémiques et liés à la manière dont les entreprises fonctionnent aux biais inconscients et c'est cela qu'il faut changer. Il faut changer les *process* au niveau des ressources humaines, des exercices de promotion, des cultures d'entreprises. Il faut aussi changer la manière dont on perçoit les hommes et les femmes sur le marché du travail et à la maison. Il faut changer les mentalités autour du rôle des parents ; c'est pour cela que le *parental leave* est très important. Il faut changer les structures et c'est sur cela qu'on doit mettre l'accent. Ce ne sont pas les femmes qui doivent changer, c'est le système !