

BUSINESS

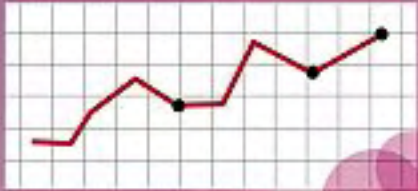
LE TEMPS DES FEMMES

Banquières, patronnes, manageuses... Les femmes d'affaires sont de plus en plus nombreuses en Afrique. Enquête sur une nouvelle génération qui montre que le pouvoir économique se conjugue aussi au féminin.

MARIANNE MEUNIER,
envoyée spéciale à Nairobi

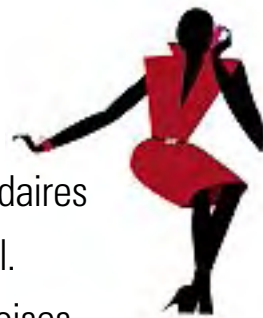
Voix qui porte, démarche chaloupée mais énergique, Réki Moussa n'y va pas par quatre chemins : bien sûr qu'elle gagne plus d'argent que son mari ! Bien sûr, aussi, qu'elle ne porte pas son nom. Monsieur étant un homme politique connu au Niger, cela pourrait la « bloquer » dans ses affaires. Et les affaires de cette plantureuse matrone en bou-bou blanc ne sont pas rien. ▶▶▶





Dans le monde, 14 femmes milliardaires ont fait fortune grâce à leur travail.

La moitié d'entre elles sont chinoises.



SOURCES: FORBES, BANQUE MONDIALE

►►► À 38 ans, Réki Moussa règne sur la moitié du marché de la microfinance à Niamey. Son trône: Asusu SA, 130 employés, 200 000 clients, un capital de 3,5 millions d'euros (détenu, notamment, par deux fonds d'investissement), un encours de crédit de 6,15 millions d'euros. Cette banque, elle l'a créée en juillet 2008 après avoir fondé une association menant des activités identiques. Pour plus de rentabilité, elle a finalement opté pour la société anonyme. « La structure associative ne nous permettait pas

de lever des fonds à moindre coût », explique-t-elle, un œil sur son BlackBerry.

PDG EN TALONS AIGUILLES

Fille de colonel, ingénieure de formation, Réki Moussa a commencé en 1995, battant la brousse nigérienne au volant d'un 4x4 – « pour une femme, c'était mal vu » – pour proposer aux plus pauvres des produits de crédit et d'épargne. Elle se souvient: « On me disait que j'étais rêveuse. Moi, j'étais sûre que ça marcherait. »

Quinze ans plus tard, elle multiplie les « missions », passe à la télévision, paie les meilleurs cours du soir à sa fille et finance les études supérieures de son fils. La gamine qui posait trop de questions – « on m'appelait la journaliste » – a réussi. Enfin, pas encore assez à son goût: elle veut implanter Asusu SA au Burkina, au Mali et au Sénégal.

En ce début de XXI^e siècle bercé par la litanie des catastrophes – les marchés se dérèglent, les fossés entre riches et pauvres se creusent, la pla-

MARIE-ANDRÉE TALL

Fondatrice de Fruitales et présidente de l'Association Afrique Agro Export (Aafex)
Sénégalaise, 55 ans

C'est un sujet de composition que Marie-Andrée Tall aurait pu donner à ses élèves à la fin des années 1980. Professeure de philosophie au lycée Kennedy, à Dakar, la jeune femme ne pensait pas alors diriger un jour une industrie. Trente ans plus tard, à 55 ans, elle est la patronne d'une société de transformation, Fruitales, et préside l'Association Afrique Agro Export (Aafex), qui rassemble 106 PME et PMI de 16 pays africains, pour un budget de fonctionnement annuel de 538 millions de F CFA en 2010.

« À l'époque, je suis retournée sur les bancs de l'école pour étudier la gestion afin de monter une école privée, s'amuse-t-elle. Mais mon projet n'a pas abouti puisque j'ai été recrutée par une conserverie de poisson. » Une première expérience de management de deux ans, que la mère de famille abandonne en 1992 pour suivre son mari, nommé au Burkina par le Programme des Nations unies pour le développement (Pnud). Cinq ans plus tard, les Pêcheries frigorifiques du Sénégal lui offrent un poste qui ne se refuse pas: directeur général adjoint. La famille rentre au pays. Durant sept ans, elle va gérer une entreprise de 1 000 personnes, qui réalise un chiffre d'affaires de 10 millions d'euros. Elle parvient à s'imposer aussi bien auprès de la main-d'œuvre féminine de l'usine que parmi les pêcheurs.

« Pédagogue et toujours souriante, elle est dotée d'un véritable charisme, explique son amie Caroline Thulliez,



ERICK AHOUNOU POUR J.A.

responsable Afrique de l'Association pour le développement des échanges internationaux de produits et techniques agroalimentaires (Adepta). Elle est surtout très déterminée. » Elle sait aussi rebondir. La crise dans la filière thon entraîne la fermeture des Pêcheries en 2005. Dans les mois qui suivent, la patronne lance Fruitales, qui confectionne des produits exotiques (purée de piment, confiture de papaye, mangue, bissap...), vendus à 75 % en Europe et à 25 % sur le marché local. « L'agroalimentaire est un métier de femmes, mais peu travaillent dans le secteur formel. Pourtant, nous avons toutes les qualités pour y réussir: le savoir-faire, la combativité, le goût pour la transparence et la bonne gestion. Généralement, celles qui percent ont fait des études et su faire accepter leur succès à leur époux », ajoute la présidente de l'Aafex, mère de trois enfants et dont le mari poursuit, lui aussi, une belle carrière. ■

PASCAL AIRAULT

nète a trop chaud –, il y a peut-être une bonne nouvelle : Réki Moussa n'est pas un cas unique en Afrique. Au Togo, au Sénégal, en RD Congo, au Cameroun, en Tanzanie, en Ouganda, au Maroc, en Égypte, des entreprises privées sont dirigées par des PDG en talons aiguilles, qui parlent *business plan*, brassent des millions, voire des milliards, et ne confondent pas un bilan avec un compte de résultat. Dans chaque pays du continent on trouve un, deux, voire trois modèles, ici dans l'agroalimentaire, là dans les travaux publics.

PETITE RÉVOLUTION

Avec Maria Ramos, à la tête d'Absa Bank – filiale de Barclays –, ou Tina Eboka, directrice de Standard Bank – première banque du pays –, l'Afrique du Sud, de son côté, a ouvert la voie. Hors Afrique australe, quelques grandes compagnies continentales donnent le la. Au sein du groupe panafricain Ecobank, basé à Lomé, 33 % des managers sont des femmes, et deux directeurs exécutifs sur six, des directrices.

**Plus de 30 %
des managers du
groupe Ecobank sont
des manageuses.**

Début d'une petite révolution ? C'est sûr. « Hormis la femme commerçante, il y a vingt ans, il n'y avait pas de femmes d'affaires en Afrique », selon Marie Delphine Ndiaye, juriste et présidente de la Commission genre au Conseil économique et social sénégalais. À l'époque, en Afrique de l'Ouest, les femmes indépendantes qui se sont enrichies par leur labeur sont surtout incarnées par les « Nana Benz », ces vendeuses du marché de Lomé, illettrées mais rusées, ►►►



TREAL & JURUIZ POUR J.A.

KHADIJA DOUKALI TAHIRI

Administratrice de la Société de pêche hauturière et de valorisation des produits de la mer (Pevap), fondatrice d'Euromed Consulting et de Coccinelle Communication Marocaine, 47 ans

« **Q**uand on s'expose, il y a souvent un retour de boomerang, surtout lorsqu'on est une femme, car il est plus facile de nous attaquer », admet avec une petite dose d'amertume Khadija Doukali Tahiri lorsqu'elle évoque son ascension dans le secteur de la pêche et au sein des instances patronales marocaines, puis la campagne de dénigrement dont elle fut victime – via la presse – en 2006. Présidente de la Fédération des industries de la mer (FIM) et fondatrice de l'Association des femmes chefs d'entreprise du Maroc (Afem), elle a préféré prendre le large. Direction le Canada pour une année sabbatique avec ses deux enfants ; son époux faisant les allers-retours. « Étant au cœur des négociations entre le Maroc et l'Union européenne sur les droits de pêche, je dérangeais certains lobbies », explique aujourd'hui cette patronne revenue au pays en toute discrétion, qui préfère tourner la page mais qui a bien du mal à oublier les « attaques sexistes ».

Si Khadija Doukali Tahiri a conservé des responsabilités au sein de l'entreprise familiale – la Société de pêche hauturière et de valorisation des produits de la mer (Pevap), dirigée par son père, Mohamed Doukali –, elle s'est lancée dans une nouvelle aventure : la communication et l'événementiel avec Coccinelle Communication et le conseil en stratégie avec Euromed Consulting. L'activité a changé mais pas le style, ni la volonté. « Une femme doit avant tout se comporter en chef d'entreprise, ne pas mettre en avant le genre et réunir les compétences requises », assure cette titulaire d'un DEA en stratégie financière (Paris-XIII) et d'un MBA obtenu également à Paris (ESCP).

Sans rancœur, ni esprit de vengeance, elle est persuadée qu'il y a de la place pour les femmes d'affaires au Maroc. Salwa Akhannouch (groupe Aksal), Miriem Bensalah (Eaux minérales d'Oulmès), Laïla Mamou (Wafasalaf), Saïda Lamrani (Safari)... Il est vrai que les exemples ne manquent pas. ■

KAYAR THIAM, à Rabat

« MARI DE »: UN NOUVEAU STATUT

CÉLIBATAIRES, DIVORCÉES OU MÈRES DE FAMILLE particulièrement discrètes... Cette nouvelle génération de femme d'affaires semble avoir du mal à mener de front – ou tout du moins à assumer au grand jour – carrière professionnelle et vie familiale. « Cela ne me surprend pas, commente un banquier sénégalais. Je viens de découvrir que la plupart de mes collaboratrices sont en procédure de divorce. Elles gagnent trop ! Leurs maris ne le supportent pas. » Rares sont les hommes qui assument en effet ce statut d'un nouveau genre : « mari de ».

En Côte d'Ivoire, Gaoussou Touré fait de ce point de vue figure de pionnier lorsqu'il affiche son émerveillement devant la réussite de son « épouse PDG », Massogbè Diabaté Touré, aux commandes de la Société ivoirienne de traitement d'anacarde (Sita) : « Elle a un esprit créatif et imaginatif. C'est pour cela qu'elle a réussi à se faire un nom en très peu de temps. » Gaoussou Touré, qui mène parallèlement une carrière politique aux côtés d'Alassane Ouattara, est beaucoup plus qu'un témoin privilégié. C'est lui qui a encouragé Madame à démissionner de l'entreprise dans laquelle elle était employée pour développer le business de la noix de cajou. Résultat : un chiffre d'affaires annuel de 15 milliards de F CFA (23 millions d'euros). S'il a eu le nez fin, « le mari de Massogbè Diabaté », ou « Monsieur Massogbè Diabaté » pour les plus moqueurs, a dû supporter les railleries et les regards pleins de sous-entendus. Surtout au sein de sa propre famille, complexée par cette ascension fulgurante. « Aujourd'hui, mes proches ne me regardent plus comme un mari dominé, confie-t-il. Avant d'ajouter : Massogbè a su prouver que sa fonction de chef d'entreprise ne lui a pas fait perdre de vue son rôle d'épouse dévouée et de mère attentive. » D'ailleurs, pour les 1000 employés de la Sita, comme pour ses nombreux interlocuteurs, n'est-elle pas « Madame Touré » ? ■

BAUDELAIRE MIEU, à Abidjan

►►► qui avaient fait fortune dans le commerce de pagnes imprimés en Hollande et affichaient leur réussite au volant d'une Mercedes... Pour le reste, les affaires « nobles » – industrie, banque, conseil, immobilier – étaient interdites au deuxième sexe. Sa place : les champs, le marché et les fourneaux, ou, suprême consécration, quelque ministère du Genre ou de la Condition féminine. L'entrepreneuriat et toute autre forme de responsabilité économique digne de ce nom, hors secteurs informel et public, étaient réservés aux mâles.

UNE FORCE D'AVENIR

En vingt ans, les lignes ont – lentement mais sûrement – bougé. Un consensus a fini par s'imposer : l'implication des femmes dans tous les rouages de la machine économique, même les plus sensibles, est indispensable au continent. « C'est axiomatique, dit Donald Kaberuka, président de la Banque africaine de développement (BAD). Il y a 500 millions de femmes en Afrique, qui réalisent 80 % du travail agricole. Elles

res gestionnaires que les hommes. Moins corrompibles, moins corruptrices, plus prévoyantes, plus partageuses... Dans un couple, elles sont fourmis quand leur époux est cigale. FinMark Trust, une coopérative sud-africaine œuvrant pour l'accès des plus pauvres aux marchés financiers,

a réalisé un sondage au Rwanda sur les motivations des emprunts bancaires : 8 % des femmes interrogées déclarent avoir contracté un prêt pour l'éducation des enfants, quand aucun des hommes n'apporte cette réponse.

Parfaite preuve par l'exemple, le Sommet économique des femmes africaines (co-organisé par la BAD), qui s'est déroulé les 19 et 20 mars dernier à Nairobi, auquel ont participé près de 150 businesswomen. Du matin au soir, les ateliers se sont enchaînés autour de thèmes comme « reconstruire le secteur financier en prenant en compte les femmes ». Ces dames n'avaient pas fait le voyage pour croquer des petits fours et serrer la pince de leurs consœurs. Assidues, voire zélées, elles n'auraient manqué une minute des discussions sous aucun prétexte,



Moins corrompibles, moins corruptrices, plus prévoyantes, plus partageuses...

constituent une force d'avenir. Le continent ne peut avancer franchement sans elles. »

Une autre vérité est désormais admise, même par les hommes : les CEO (*chief executive officers*) en tailleur (ou en boubou) sont meilleu-

En Inde,

la deuxième banque du pays (Icici Bank)
est dirigée par une femme, **Chanda Kochhar.**



Au Maghreb et au Moyen-Orient, **13 %** des entreprises sont détenues par des femmes, contre **24 %** en Europe et en Asie centrale, et **10 %** en Afrique subsaharienne.

rognant sur les pauses déjeuner, prenant consciencieusement des notes, posant des questions.

Ces femmes d'affaires à la tête de fleurons de l'économie formelle sont cependant des pionnières. « En finance par exemple, je peux les compter sur mes dix doigts », dit Graça Machel, l'épouse de Nelson Mandela, qui a fondé, en 2009, New Faces, New Voi-

On est loin du cliché de la petite couturière membre d'une coopérative.

ces, un réseau de professionnelles de la finance visant à faire une meilleure place aux femmes dans les instances de direction des entreprises. Alors, les clichés font de la résistance face à la nouveauté. « Il y a autre chose que la petite coiffeuse et la petite couturière membres d'une coopérative ! » s'agace la présidente de la Fédération des femmes entrepreneures et femmes d'affaires de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (Cedeao), la Togolaise Candide Bamezon-Leguede. Cette dernière nourrit un rêve : voir, un jour, « une femme à la tête d'une grande entreprise industrielle qu'elle aurait elle-même créée ».

PRÉJUGÉS ET MÉFIANCE

Son vœu se réalisera sûrement, mais après-demain plutôt que demain. Entre préjugés, doutes et méfiance, celles qui ont créé leur affaire ou atteint le sommet d'une entreprise ont dû sinuer à travers un parcours d'obstacles, que leurs diplômes ne leur ont pas permis d'éviter. Les banquiers claquent plus souvent la porte au nez des femmes. Ils leur font moins confiance, donc ils leur prêtent moins. Partout en Afrique, elles sont d'ailleurs moins bancaisées que les hommes. « Au ►►►

SABETHA MWAMBENJA

Directrice générale d'Exim Bank Tanzania Tanzanienne, 60 ans

Il faut voir cette grand-mère de 60 ans, cheveux coupés ras, lunettes à monture dorée et tailleur démodé, partir dans un éclat de rire... Sabetha Mwambenja ne perd jamais son sens de l'humour très longtemps, même quand il s'agit d'expliquer le schéma d'actionnariat d'Exim Bank, qu'elle a créé en 1997.

Avec un capital de 27,5 millions d'euros et des dépôts s'élevant, au total, à 187 millions, c'est la 6^e banque de Tanzanie (sur un total de 36). Depuis 2008, Exim Bank détient deux filiales aux Comores. Elle vient d'obtenir une licence pour en ouvrir une en Zambie.

Première femme à avoir fondé une banque en Tanzanie, Sabetha Mwambenja est appelée « Queen » par ses trois enfants. « C'est pour m'encourager ! » Auparavant, quand elle était cadre à la National Bank of Commerce, toujours à Dar es-Salaam, c'est sur son époux, décédé il y a dix-sept ans, qu'elle se reposait : « Quand je finissais tard, il m'attendait dans la voiture. Si les enfants étaient malades, il les conduisait chez le médecin. »

Cette fille de fermiers, qui a grandi dans un petit village du sud-ouest de la Tanzanie, est une pionnière parmi les femmes d'affaires. « Je ne me suis jamais inspirée d'un modèle pour réussir, dit-elle, il n'y en avait pas. J'ai livré ma propre bataille. » Son père, qui a eu cinq filles et seulement un fils, était la risée de ses amis : avec une descendance si féminine, l'ascension sociale de la famille était compromise. « Alors j'ai voulu faire plaisir à mon père ! » s'amuse-t-elle. Ses enfants semblent vouloir perpétuer la tradition. L'aîné étudie à New York et les deux autres en Australie et en Malaisie. « J'ai tant investi dans mes enfants », dit-elle. Sans oublier son bon plaisir. Elle confie en effet toujours voyager en *business class*, « avoir une belle maison, une belle voiture et bien manger ». ■



JACKSON MOHIMBA POUR J.A.

MARIANNE MEUNIER



Au Maroc et en Arabie saoudite, **40 %** des femmes propriétaires d'entreprises sont à la tête d'une structure de plus de 100 salariés.

►►► Rwanda, il y a à peine quinze ans, une femme ne pouvait ouvrir un compte bancaire sans l'autorisation de son mari », rappelle Donald Kaberuka, rwandais. Conséquence : la plupart des femmes d'affaires démarrent avec leurs fonds propres.

Certaines sont découragées avant d'avoir osé. Jacqueline Bisimwa est présidente de l'Association des femmes chefs d'entreprise en RD Congo. Une forte tête que cette petite dame qui a élevé seule les cinq enfants d'une sœur décédée. Mais quand, en 1995, elle a

créé à Kinshasa les établissements Stephy-Mondo, une société de services aux entreprises qui compte onze employés, elle n'a même pas osé solliciter un banquier : « Je ne voulais pas m'endetter, on ne sait jamais, un problème pouvait survenir qui m'aurait empêchée de rembourser. » Aujourd'hui, elle veut monter une usine de fabrication de papier. Encore une fois, une bonne partie de ses économies ira dans le capital. « Les

SAÏDA BALTI

Fondatrice de Cogepha Tunisienne, 53 ans

« **N**ous, les femmes chefs d'entreprise, on parle peu mais on agit ! » La phrase est lâchée avec un large sourire. Pharmacienne de formation, Saïda Balti a fait la réussite de la Cogepha, le plus important grossiste-répartiteur de produits pharmaceutiques de Tunisie. Si l'aventure démarre en couple en 1986, la disparition accidentelle de son mari, il y a maintenant plus de quinze ans, la propulse aux avant-postes. Aujourd'hui, la Cogepha affiche un chiffre d'affaires de 100 millions de dinars tunisiens (52,2 millions d'euros). Sa réussite, dans un secteur fortement concurrentiel, n'a pas plu à tout le monde. « On lui a mis des bâtons dans les roues, confie un proche. On a tenté de lui créer des problèmes de trésorerie, soit en exigeant d'elle un paiement anticipé, soit en tardant à lui régler la facture. » Elle baisse les yeux, relève la tête et sourit encore : « Il faut être forte et avoir une vision à long terme. » Pour faire face au « match de la mondialisation », comme elle dit, la patronne s'est attelée à la mise en place d'indicateurs de performance sur tous les postes de l'entreprise, « jusqu'au déchargement des camions », précise-t-elle. En femme d'affaires avisée de 53 ans, mère de cinq enfants – quatre garçons et la cadette de 12 ans –, elle a commencé à organiser sa succession et a transmis, en mars 2009, le titre de PDG à son aîné, Razi Miliani, 26 ans. Elle peut ainsi mieux se concentrer sur les orientations stratégiques et managériales de la Cogepha, ainsi que sur l'officine de nuit qu'elle a ouverte l'an passé dans le quartier du Bardo, à Tunis. Les combinés qui occupent son large bureau ne cessent de sonner, l'obligeant à jongler entre appels professionnels et coups de fil de ses enfants. Son credo : « Je veux plus de spiritualité dans ce que je fais », insiste la femme à poigne. ■



ONS ABID POUR J.A.

FAÏZA GHOZALI

Et si la banque Lehman Brothers s'était appelée Lehman Sisters ?

femmes manquent de confiance en elles, dit Candide Bamezon-Leguede. Elles ne pensent pas pouvoir aller au-delà d'un certain seuil et s'autocensurent. Du coup, elles manquent de modèles qui les inspirent, c'est un cercle vicieux. »

ÉPOUX COMPLEXÉS

À défaut d'inspiration, elles peuvent trouver le soutien de leur époux. Mais il est rare. Sous le couvert de l'anonymat, une patronne célèbre dans son pays raconte que son premier mari n'a pas supporté de la voir dans les avions et les journaux, ni de savoir que son compte bancaire se garnissait plus que le sien. Il a demandé le divorce et, aujourd'hui, vit avec les enfants. « Il avait des complexes », pense celle qui « ne regrette rien ». Réki Moussa, elle, explique que, dans les milieux simples, les époux sont dans un premier temps satisfaits de voir Madame gagner sa vie. Ce second salaire paie les frais de la maisonnée et permet à l'époux de moins trimer. « Mais dès que ce salaire permet l'autonomisation des femmes, ça se corse, et la plupart renoncent à aller plus loin », poursuit la Nigérienne.

Avec l'adversité, les défricheuses



OLIVER JAKSON POUR J.A.

ELIZABETH NANGAH NGALLE

PDG-fondatrice de PC International Camerounaise, 57 ans

Même quand elle prononce les mots « engin », « chantier », « buse » ou « route pénétrante », son accent anglais la rend un peu précieuse et ses gestes restent élégants. Ces mots lui sont pourtant familiers. C'est son métier.

Elizabeth Nangah Ngalle, 57 ans (*en déplacement à Dubaï sur la photo*), est à la tête de PC International, une entreprise de travaux publics. Elle l'a elle-même créée, à la fin des années 1990, après avoir tenu une galerie d'art, à Douala, qui portait le même nom. Parmi ses chantiers, une route de terre sur une colline dans la zone rurale de Mamfé, à la frontière avec le Nigeria, ou une grande artère dans la ville côtière de Limbé, où elle est basée.

Avec ses bagues et ses manières de dame (diplômée d'un MBA), « Lyz » pourrait détonner un peu dans ce monde de pelleteuses et de rouleaux compresseurs. Mais elle y a grandi. Son père avait lui aussi une affaire dans les « TP » (liquidée en 1982). « Je suis un vrai garçon

manqué, dit-elle. À 8 ans, il me faisait superviser les travaux. Je connais tous les micmacs des hommes. »

La vie de PC International est pourtant aussi cahoteuse que les routes camerounaises. Les travaux sont financés par les avances des clients – l'État bien souvent. Résultat : la trésorerie est toujours « ric-rac ». « Pour avoir des rentrées régulières », l'ancienne étudiante de l'université de Leeds (Grande-Bretagne) se consacre donc en ce moment à l'ouverture prochaine d'un complexe de loisirs à Limbé, Parker Place. Un moyen, espère-t-elle, de financer les chantiers qu'elle compte soumissionner cette année. « Sans verser d'argent par derrière », promet-elle. A-t-elle trimé davantage parce qu'elle est une femme ? « On ne m'informe pas quand il y a des marchés. » Pour le reste, elle ne s'offusque de rien ni ne s'inquiète, entrepreneure avant tout : « Si ça ne marche pas, je fais autre chose, c'est tout ! » ■

MARIANNE MEUNIER

africaines des affaires deviennent des conquérantes, des dures à cuire. « Ce qui m'a beaucoup inspirée, ce sont les défis, dit, comme beaucoup d'autres, Réki Moussa. Là où on pensait que ça ne marcherait pas, je voulais démontrer que c'était possible. » Féministes avec ça ? Rarement. « Nous ne sommes

pas dans la revendication, explique Leila Mokaddem, chef de division à la BAD. Exiger que les femmes soient présentes à tous les niveaux de décision, c'est une question de rationalité économique, c'est tout. » Elles sont donc peu nombreuses à réclamer la discrimination positive. « On n'en veut pas, dit

Marie Delphine Ndiaye. Sinon, on va dire "elle a eu ce poste cadeau" ! »

Mais toutes sont persuadées que si la banque Lehman Brothers s'était appelée Lehman Sisters la crise financière n'aurait pas eu cette ampleur. Auront-elles l'occasion d'enrayer la prochaine ? ■