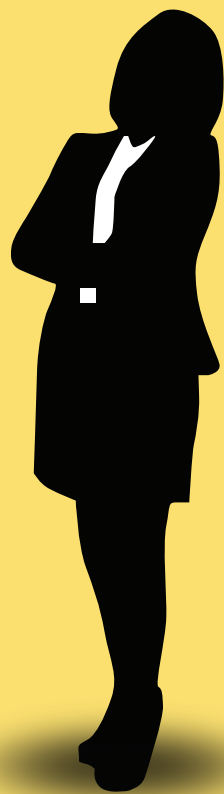


Women in Leadership Roles in Aviation – Closing the Gender Gap

Les femmes aux postes de leadership dans l'aérien - Comblent l'écart entre les sexes



According to the Global Gender Gap Report 2018, women hold just 34% of managerial positions on average across the globe while the figure is less than 7% in the four worst-performing countries (Egypt, Saudi Arabia, Yemen and Pakistan).

According to a 2018 survey by IATA, globally, women CEOs in aviation represent only 3% compared to 12% of women CEOs in other industries. 3% of airline CEOs and COOs and 8% of CFOs are women, against 12%, 9% and 19% respectively in other industries. The only role where airline groups beat the wider-economy survey is human resources director role or the equivalent position where 32% of airline HR Directors are women, against 23% in the broader sample.

In Africa, 5 out of 40 AFRAA member airlines are headed by female CEOs namely: Air Botswana - headed by Agnes Khunwana, Mauritania Airlines - headed by Amal Mint Maouloud who was appointed in April 2019, Precision Air - headed by Sauda Said Rajab, Rwanda Air - headed by Yvonne Makolo and South African Express Airways - headed by Siza Mzimela. This demonstrates that Africa is not lagging behind in terms of inclusion of women in CEO positions.

Europe has 6 female airline CEOs, with Anne Rigail of Air France being a female CEO at a major airline. In the Middle East, Iran Air is headed by a female CEO, Farzaneh Sharafbafi. While there are no women CEOs in the major carriers in the USA, JetBlue Airways Corp. in May 2018 named Joanna Geraghty President and Chief Operating Officer, making her the highest-ranking female executive at a large U.S. airline. Air Wisconsin in North

Air transport is a key enabler to economic development and the sector is set to grow exponentially over the next decade. According to the Air Transport Action Group (ATAG) benefits of aviation report, global aviation directly and/or indirectly supports the employment of some 62.7 million people and contributes USD 2.7 trillion in global Gross Domestic Product (GDP). If aviation was a country, it would rank 20th in size by GDP (similar to Switzerland or Argentina). In Africa, aviation contributes \$55.8 billion to GDP and supports 6.2 million jobs.

As the industry continues to grow, it is necessary to attract and retain sufficient numbers of skilled professionals across all levels to contribute to the operation and management of the expanding global transport system. Half of the world's population is made up of women. However, women are under-represented at top leadership roles and highly specialized disciplines. In aviation, the airline industry worldwide has classically been a men's club at the top with very few women holding leadership positions.



Author | Auteur:
Maureen Kahonge,
Deputy Director
Business
Development
- AFRAA



Air Botswana CEO, Ms. Agnes Khunwana



South African Express Airways CEO, Ms. Siza Mzimela



Mauritania Airlines CEO, Ms. Amal Mint Maouloud



Precision Air CEO, Ms. Sauda Said Rajab



RwandAir CEO, Ms. Yvonne Makolo

America is also headed by a female CEO: Ms. Christine Foerster. In South America, three airlines are headed by female CEOs: LATAM Airlines Brazil, LIAT and Wingo. The Asia Pacific region has 2 airline female CEOs, namely: Nguyen Thi Phuong Thao of Vietjet Air and Merren McArthur of Tigerair Australia.

Outside airline operations, Dr. Fang Liu, the current Secretary General of the International Civil Aviation Organization (ICAO) is the first woman to hold this position since her appointment in 2015 while SkyTeam alliance appointed Kristin Colville as its CEO in 2018.

According to CAPA - Centre for Aviation analysis, Europe & UK and Middle East & Africa regions perform better than any other regions around the world on women airline CEOs. Both regions combined represent 11 of the 18 or 60% of airlines globally with women leading the charge. Over the last decade, the number of female airline CEOs hasn't improved much. As of June 2018, CAPA reported that only 18 airlines had appointed a female to the role of CEO, President or Managing Director - close to the figure of 15 that had been reported back in 2010. There is need to accelerate gender equality and empower women in the global aviation sector through the identification of bottlenecks and opportunities to enhance gender balance.

So how can the industry better identify and leverage the highest-potential female leaders and ensure more women succeed in the future? AFRAA's 50th Annual General Assembly called upon aviation decision makers in Africa to attract and retain sufficient numbers of skilled male and female professionals across all levels to contribute to the operation and management of the expanding global

transport system. The Assembly further encouraged AFRAA member Airlines to bring about significant change towards gender equity and non-discrimination and further women's careers through their actions.

In September 2015, world leaders adopted the 2030 Agenda for Sustainable Development, committing their nations to a new global partnership to reduce extreme poverty and setting out a series of goals and targets known as the Sustainable Development Goals. UN Sustainable Development Goal 5 is to achieve gender equality and empower all women and girls including by aiming to achieve an aspirational goal of 50-50 (women-men) by 2030 at all professional and higher levels of employment in the global aviation sector. While aviation does not have a unique Sustainable Development Goal within the 2030 United Nations Agenda for Sustainable Development, it is a key enabler in the advancement of the SDGs but aviation is lagging behind other industries in inclusive working environment for women.

Correspondingly, in 2016, the ICAO Assembly reaffirmed its commitment to gender equality and the promotion of women in the global aviation sector through Resolution A39-30. The first-ever Global Aviation Gender Summit which was held in Cape Town, South Africa, from 8 to 10 August 2018 was another step to mobilize the global aviation community to accelerate gender equality and empowerment of women in the global aviation sector through the identification of bottlenecks and opportunities to enhance gender balance.

How can the various stakeholders boost measures to close the gender equity gap in aviation leadership roles? From the statistics, the gap in gender balance at leadership roles in aviation hasn't seen a significant change over the last decade. While the gender ratios are fairly even at entry-level aviation roles, the proportion of women decreases with seniority. Women drop out at the critical years - there is need to grow the gender balance in middle-senior management. There is need to look at what industry factors are keeping women from rising to the top and recommend best practices for a more diverse workplace. Some actions and recommendations are as follows:

1. Mentorship and nurturing of potential

Organizations should take measures for the early identification and development of promising future talent. This will help women broaden their skills by providing access to operating roles and leadership opportunities, both horizontal and vertical moves, in core business functions. Mentorship and guidance should be provided through high-potential development programmes. Women in their early career years in aviation should also be encouraged to put their hands up for professional development.

Men have any number of role models and mentors who they can relate to, and who can help inspire and shape the direction of their careers. The small number of women in leadership and highly specialised roles in aviation creates a vicious cycle. More women role models are needed in aviation leadership. This will encourage the younger generation that such roles are a possible option and will generate a genuine and widespread acknowledgement that women are perfectly able to assume aviation leadership roles like their male counterparts.

2. Establishment of supporting policies and programmes

States, regional and international aviation organizations and the international aviation industry should demonstrate strong, determined leadership and commitment to advance women's rights and to take the necessary measures to strengthen gender equality by supporting policies, as well as the establishment and improvement of programmes and projects to further women's careers in aviation.

Airlines and other aerospace companies, on their part, can bring about significant change towards gender equity through programmes and initiatives that attract, retain and further women's careers. Resources and effort into strategic workforce planning are important. Qantas Airways Ltd for instance, has a female senior management composition of 40%. The CEO, Alan Joyce, said in an interview with Bloomberg, "Such diversity is a competitive advantage, if you are not tapping into diversity and inclusion, you are going to lose out."

3. Shift in mindset

A study by Harvard Business Review (HBR) revealed that in essence, women worked harder and longer to get to the same career level than men. The women interviewed in the study were four years older, when compared with benchmark data, before becoming CEO and brought more-diverse functional and industry experience to the position.

Backgrounds in science, technology, engineering and mathematics (STEM), business, finance, or economics are a launchpad for CEOs. 40% of the female CEOs interviewed in the HBR study started out with some technical expertise in STEM, and close to 20% started with a background in business, finance, or economics. Their backgrounds were comparable to male CEOs and enabled the women to build their credibility in disciplines with clear, definable outcomes. Their results spoke louder than their gender, and, not coincidentally, were in areas that are key to businesses making profits. This served as an advantage, enabling the women to become experts and build credibility in a core business function before pivoting to becoming a leader in that business. None of the women started in HR, a field where women are disproportionately represented.

To better understand the gender gap in a highly specialized field such as aviation, it is essential to look at the enablers and barriers to education, career selection and working in the aviation sector. Collective beliefs about gender roles may contribute to stereotypes that limit or enable opportunities for women and men to act within their cultural context. There is need to move away from these stereotypes.

4. Creation of an enabling and supportive environment

One of the challenges for women is in the area of career-family balance. Just as women are making their way up the aviation career ladder, thoughts of starting a family also come up. A career/family rub has an impact in most young women's plans. Not many organisations cater for the need of women to take time out to raise children, and then allowing them to re-enter the company in the same role. Organisations need to be really flexible to accommodate career women who are also mothers. Airlines are taking various

initiatives, for instance, South African Airways has a crèche which was founded in 2011. Over the years, the crèche has grown to be one of the best Kindergartens within its locality. The kind of programmes and initiatives to encourage women to stay in the workplace after they have children are company specific.

Mylene Scholnick, a consultant at ICF Aviation and a past president of the International Aviation Women's Association, said that airlines need to be more proactive in mentoring women, supporting them during maternity and encouraging them to return to their careers after they have taken a leave to have children.

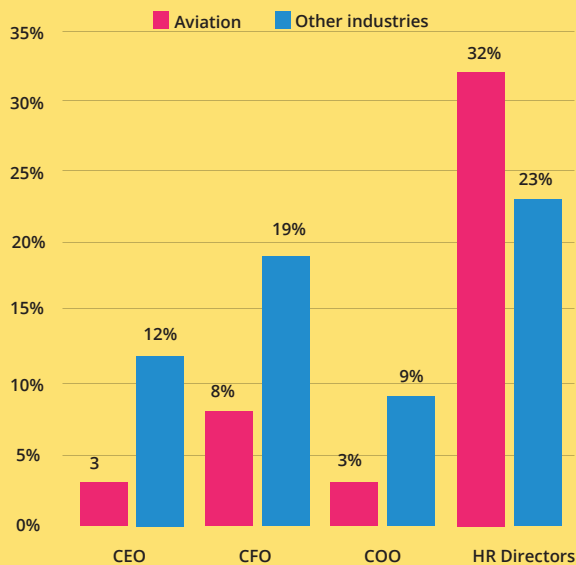
In conclusion, gender equality will be achieved only when each gender enjoys the same rights and opportunities across all sectors of society, including economic participation and decision-making, and when the different behaviours, aspirations and needs of women and men are equally valued and favoured. Gender diversity has a positive effect on corporate success as it brings about different experiences and perspectives. A lot needs to be done to close the gender gap at leadership roles in aviation. To achieve this, there is need for commitment from all industry stakeholders to take on concrete actions. 🌐

Le transport aérien est un catalyseur principal du développement économique et le secteur est appelé à croître de façon exponentielle au cours de la prochaine décennie. Selon le rapport de Air Transport Action Group (ATAG) sur les avantages du transport aérien, l'industrie emploie directement et/ou indirectement environ 62,7 millions de personnes et contribue pour 2,7 milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) mondial. Si le transport aérien était un pays, il se classerait 20e en termes de PIB (similaire à la Suisse ou à l'Argentine). En Afrique, l'aviation contribue pour 55,8 milliards de dollars au PIB et soutient 6,2 millions d'emplois.

Alors que l'industrie ne cesse de croître, il est nécessaire d'attirer et de retenir un nombre suffisant de professionnels qualifiés à tous les niveaux pour contribuer au fonctionnement et à la gestion du système de transport mondial en expansion. La moitié de la population mondiale est composée de femmes. Néanmoins, les femmes sont sous-représentées aux postes de responsabilité et dans les disciplines

hautement spécialisées. L'industrie du transport aérien à travers le monde a généralement été un club d'hommes au sommet, avec très peu de femmes occupant des postes de leadership.

Selon le Global Gender Gap Report (rapport mondial sur les différences entre les sexes) de 2018, en moyenne les femmes occupent seulement 34% des postes de cadre à travers le monde alors que le chiffre est inférieur à 7% dans les quatre pays les moins performants (Égypte, Arabie Saoudite, le Yémen et le Pakistan).



Source : Harper¹, IATA Economics

Selon une enquête de l'IATA de 2018, à l'échelle mondiale, les femmes chefs d'entreprise dans le domaine de l'aviation représentent seulement 3% par rapport à 12% de femmes chefs d'entreprise dans d'autres industries. 3% des DG et directeurs de l'exploitation des compagnies aériennes (COO) et 8% des directeurs financiers sont des femmes, contre 12%, 9% et 19% respectivement dans d'autres industries. Le seul rôle pour lequel les compagnies aériennes ont eu de meilleurs résultats que les autres secteurs économiques est celui de directeur des ressources humaines ou un poste équivalent où 32% des directeurs des ressources humaines des compagnies aériennes sont des femmes, contre 23% dans le plus large échantillon.

En Afrique, 5 sur 40 compagnies aériennes membres de l'AFRAA sont dirigées par des femmes DG à savoir: Air Botswana - dirigée par Agnes Khunwana, Mauritania Airlines - dirigée par Amal Mint Maouloud nommée en avril 2019, Precision Air - dirigée par Sauda Said Rajab, RwandAir - dirigée par

Yvonne Makolo et South African Express Airways - dirigée par Siza Mzimela. Cela démontre que l'Afrique n'est pas à la traîne en termes de nomination des femmes aux postes de DG.

L'Europe compte 6 femmes DG de compagnies aériennes, dont Mme Anne Rigail d'Air France, une femme PDG d'une grande compagnie aérienne. Au Moyen-Orient, Iran Air est dirigée par une femme, Mme Farzaneh Sharafbafi. Bien qu'il n'y ait pas de femmes chefs d'entreprise à la tête des grands transporteurs des États-Unis, JetBlue Airways Corp. a nommé en mai 2018 Mme Joanna Geraghty au titre de président et chef de l'exploitation, faisant d'elle la femme occupant le plus haut rang au sein d'une grande compagnie aérienne américaine. Air Wisconsin en Amérique du Nord est également dirigée par une femme, Mme Christine Foerster. En Amérique du Sud, trois compagnies aériennes sont dirigées par des femmes: LATAM Airlines Brazil, LIAT et Wingo. La région d'Asie-Pacifique compte 2 femmes DG de compagnies aériennes, à savoir: Nguyen Thi Phuong Thao de Vietjet Air et Merren McArthur de Tigerair Australia.

En dehors du monde des compagnies aériennes, Dr Fang Liu, secrétaire générale actuelle de l'Organisation internationale de l'aviation civile (OACI) est la première femme à occuper ce poste depuis sa nomination en 2015, alors que l'alliance SkyTeam a nommé Kristin Colville comme DG en 2018.

Selon une analyse de CAPA (Centre for Aviation), les régions d'Europe et du Royaume-Uni, d'une part, et du Moyen-Orient et d'Afrique, d'autre part, offrent de meilleurs résultats que toutes les autres régions du monde en ce qui concerne les femmes chefs d'entreprise des compagnies aériennes. Les deux régions combinées représentent globalement 11 des 18 compagnies aériennes avec des femmes en tête de peloton, soit 60% de ces entreprises. Au cours de la dernière décennie, le nombre de femmes DG des compagnies aériennes ne s'est pas vraiment amélioré. En juin 2018, CAPA a rapporté que seulement 18 compagnies aériennes avaient nommé une femme au poste de chef d'entreprise, président ou directeur général, chiffre qui n'est pas loin de celui de 2010, soit 15. Il est nécessaire d'accélérer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le secteur du transport aérien mondial par l'identification des goulots d'étranglement et

des possibilités d'améliorer l'équilibre entre les hommes et les femmes.

Comment l'industrie peut-elle alors mieux identifier et mobiliser les femmes leaders au potentiel le plus élevé et garantir la réussite d'un plus grand nombre de femmes dans l'avenir? La 50^{ème} Assemblée générale annuelle de l'AFRAA a lancé un appel aux décideurs du transport aérien en Afrique pour qu'ils recrutent et retiennent un nombre suffisant de professionnels qualifiés, hommes et femmes, à tous les niveaux afin de contribuer au bon fonctionnement et à la gestion du système de transport mondial en pleine expansion. L'Assemblée a en outre encouragé les compagnies aériennes membres de l'AFRAA d'opérer d'importants changements en termes d'égalité des sexes et de non-discrimination et de promouvoir les carrières des femmes par leurs actions.

En septembre 2015, les dirigeants mondiaux ont adopté l'Agenda 2030 pour le développement durable, engageant leurs pays à un nouveau partenariat mondial qui vise à réduire la pauvreté extrême et à établir une série d'objectifs et de cibles connus sous le nom d'Objectifs de développement durable (ODD). L'ODD 5 est d'atteindre l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et des filles, avec le but ambitieux d'arriver à une parité de 50-50 (femmes-hommes) d'ici 2030 à tous les niveaux professionnels et d'emploi de haut niveau dans le secteur du transport aérien mondial. Bien que l'aviation ne fasse pas l'objet d'un objectif de développement durable unique dans l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable, elle constitue un catalyseur clé pour l'avancement des ODD. Cependant, le transport aérien est à la traîne des autres industries en ce qui concerne la création d'un environnement de travail inclusif pour les femmes.

De même, en 2016, l'Assemblée de l'OACI a réaffirmé son engagement en faveur de l'égalité des sexes et de la promotion des femmes dans le secteur de l'aviation mondiale par sa Résolution A39-30. Le tout premier sommet mondial de l'aviation sur le genre qui s'est tenu au Cap, en Afrique du Sud, du 8 au 10 août 2018 fut une autre étape vers la mobilisation de la communauté mondiale du transport aérien en vue d'accélérer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes dans le secteur de l'aviation internationale par l'identification des goulots d'étranglement et des possibilités d'améliorer l'équilibre entre les sexes.

Comment les divers intervenants peuvent-ils renforcer les mesures visant à réduire

1. Harper, L. (2017), Airlines lag trends for women at top, Airline Business 33, pp 16-19.

l'inégalité des sexes concernant les postes de leadership dans l'industrie du transport aérien ? D'après les statistiques, l'inégalité entre les sexes pour les rôles de leadership dans l'aviation n'a pas connu d'évolution significative au cours de la dernière décennie. Bien que les ratios hommes/femmes soient assez uniformes aux postes d'entrée dans le transport aérien, la proportion des femmes diminue avec l'ancienneté. Les femmes abandonnent pendant les années critiques, d'où la nécessité de développer l'équilibre entre les sexes au niveau des cadres moyens et supérieurs. Il faudrait examiner les facteurs professionnels qui empêchent les femmes de monter au sommet et recommander les meilleures pratiques pour un environnement de travail plus diversifié. Quelques actions et recommandations :

1. Mentorat et développement du potentiel

Les organisations devraient prendre des mesures pour l'identification précoce et le développement des talents prometteurs de l'avenir. Ainsi les femmes pourraient-elles améliorer leurs compétences dans les principales fonctions de l'entreprise en accédant à des postes administratifs et opportunités de leadership, par des changements de postes à la fois horizontaux et verticaux. Mentorat et conseils devraient être fournis grâce à des programmes de développement à fort potentiel. Les femmes au début de leurs carrières dans l'aviation devraient également être encouragées à manifester leur intérêt pour le développement professionnel.

Les hommes ont un certain nombre de modèles et des mentors auxquels ils peuvent s'identifier, et qui peuvent les inspirer et les aider à façonner l'orientation de leur carrière. Le nombre limité de femmes aux postes de leadership et très spécialisés dans l'aéronautique crée un cercle vicieux. Il faut plus de femmes modèles dans le leadership de l'aviation. La jeune génération sera ainsi encouragée par le fait que de tels postes soient une option et il sera largement confirmé que les femmes sont parfaitement capables d'assumer des postes de leadership au sein de l'industrie du transport aérien au même titre que leurs homologues masculins.

2. Mise en place de politiques et programmes de soutien

Les organisations aéronautiques publiques, régionales et internationales et l'industrie du transport aérien international sont appelées à faire preuve d'un leadership solide et résolu, d'un engagement à faire progresser

les droits des femmes et de prendre les mesures nécessaires pour renforcer l'égalité des sexes en soutenant les politiques, ainsi que la mise en place et l'amélioration des programmes et projets visant l'avancement des carrières des femmes dans l'aéronautique.

Les compagnies aériennes et autres entreprises du secteur aéronautique, de leur part, peuvent susciter des changements en faveur de l'équité entre les sexes grâce à des programmes et initiatives qui permettent d'attirer, de retenir et de promouvoir les carrières des femmes. Ressources et efforts dans la planification stratégique des ressources humaines sont importants. La haute direction de Qantas Airways Ltd, par exemple, est composée à 40% de femmes. Le DG, Alan Joyce, a déclaré dans une interview accordée à Bloomberg, « Cette diversité est un avantage concurrentiel, si vous ne puisez pas dans la diversité et l'inclusion, vous perdrez. »

3. Changement de mentalité

Une étude réalisée par Harvard Business Review (HBR) a révélé qu'en fait, les femmes travaillent plus laborieusement et plus longtemps pour atteindre le même niveau de carrière que les hommes. Les femmes interrogées dans le cadre de l'étude étaient plus âgées de quatre ans, par rapport aux données de référence, avant de devenir chef d'entreprise et ont apporté au poste une expérience fonctionnelle de l'industrie plus diversifiée.

Une expérience en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STEM), affaires, finances, ou économie est un tremplin pour les chefs d'entreprise. 40% des femmes chefs d'entreprise interrogées dans le cadre de l'étude du HBR ont démarré avec un certain savoir-faire technique dans STEM, et près de 20% ont débuté avec une formation en affaires, finances, ou économie. Leur expérience professionnelle était comparable à celle des chefs d'entreprise masculins et a permis aux femmes de renforcer leur crédibilité dans ces disciplines avec des résultats clairs et définissables. Leurs résultats étaient plus éloquentes que leur sexe et, vraisemblablement, étaient observables dans des domaines essentiels pour les entreprises rentables. Ce fut un avantage qui a permis aux femmes de développer une expertise et d'asseoir leur crédibilité dans une fonction d'entreprise essentielle avant de diriger cette société. Aucune des femmes n'a débuté en ressources humaines, un domaine où les femmes sont représentées de façon disproportionnée.

Pour mieux comprendre l'écart entre les sexes dans un domaine aussi pointu que l'aviation, il est nécessaire d'examiner les catalyseurs et obstacles à l'éducation, au choix de carrière et à l'embauche dans l'aérien. Les croyances collectives sur les rôles des sexes peuvent contribuer à des stéréotypes qui limitent ou rendent possible les opportunités pour les femmes et les hommes d'agir au sein de leur contexte culturel. Il faut absolument éviter ces stéréotypes.

4. Création d'un environnement favorable et porteur

La conciliation carrière-famille est l'un des défis auxquels les femmes font face. Au moment où débute leur ascension de l'échelle professionnelle dans l'aviation, les femmes pensent également à fonder une famille. Une friction carrière/famille a un impact sur les plans de la plupart des jeunes femmes. De nombreuses organisations ne répondent pas au besoin des femmes de s'absenter pendant une certaine période pour élever des enfants, et leur permettent de réintégrer l'entreprise dans le même rôle. Les organisations doivent être vraiment souples pour tenir compte des femmes de carrière qui sont aussi des mères. Les compagnies aériennes sont en train d'adopter des initiatives diverses, par exemple South African Airways a une crèche fondée en 2011. Au fil des ans, la crèche a évolué pour devenir l'une des meilleures écoles maternelles de sa localité. Le type de programmes et d'initiatives visant à encourager les femmes à rester au travail après avoir eu des enfants sont spécifiques à chaque entreprise.

Mylene Scholnick, consultante à ICF Aviation et ancienne présidente de l'International Aviation Women's Association (association internationale des femmes de l'aviation), a déclaré que les compagnies aériennes devraient être plus proactives avec des programmes de mentorat pour les femmes, en les soutenant pendant la maternité et en les encourageant à revenir à leur carrière après une période d'absence pour fonder une famille.

En conclusion, l'égalité des sexes ne sera réalisée que lorsque femmes et hommes bénéficieront des mêmes droits et opportunités dans toutes les sphères de la société, y compris la participation économique et la prise de décision, et quand les différents comportements, aspirations et besoins des femmes et des hommes seront valorisés et favorisés au même titre. La diversité des sexes a un effet positif sur la réussite de l'entreprise car elle rassemble des expériences et points de vue différents. Il reste beaucoup à faire pour combler l'écart entre femmes et hommes aux postes de responsabilité dans l'aviation. Pour y parvenir, il incombera à tous les intervenants de l'industrie de s'engager à prendre des mesures concrètes. 🌍