

## CARRIÈRE

Elle enseigne aux patrons d'Air Liquide et Johnson & Johnson le « parler femmes » pour booster leur business. Rencontre régénérante avec Avivah Wittenberg-Cox, grande prêtresse de la consultance.

# LA FEMME QUI A L'OREILLE DES HOMMES

Les hommes parlent une langue, les femmes une autre. Elles ne sont peut-être pas aussi éloignées que le français du néerlandais, mais cela peut sérieusement freiner le développement d'une entreprise. D'où l'intérêt d'être « bilingues »... Le bilinguisme hommes-femmes, c'est le grand credo d'Avivah Wittenberg-Cox, il est au cœur de son troisième livre (\*) et des séminaires que cette Franco-Canadienne donne régulièrement à Bruxelles. Quand elle n'est pas dans le bureau d'un ponton du CAC 40.

Interviewer Avivah Wittenberg-Cox n'est pas une affaire anodine. Au vu de la personnalité de la dame, et de son parcours d'ingénieur-coach-présidente-superconsultante, on ne sait pas trop à quoi s'attendre. À quoi ressemble-t-elle ? À une Diane agressive ? Une Mata Hari mystérieuse qui étourdit les hommes afin de mieux les plier à sa cause ? Vous n'y êtes pas du tout. Avivah est comme son discours : absolument limpide. Avec la force de ceux (et celles !) qui ont foi dans leur raisonnement, qui savent que ce qu'ils disent est juste, sans aucune notion de combat ou de rivalité là-dedans. Petite femme à la démarche assurée, elle a d'emblée cette franchise très nord-américaine, la poignée de main ferme, le regard lumineux et souriant. Car Avivah sourit beaucoup, vous met à l'aise, vous écoute : son travail de coach doit y être pour beaucoup, mais ne suffirait pas. Elle possède une vraie densité, une force qui se transmet avec bienveillance. Au fil de l'entretien, c'est ce qui transparaît : Avivah est prête à se battre pour se faire entendre, mais ses armes ne sont pas celles qu'on imagine. Elle fait partie de ces femmes qui agissent guidées par leur intelligence, leur compréhension du monde, leur liberté... leur féminité. Et leur générosité aussi : car discuter avec elle de

Multilingue et multiculturelle, Avivah Wittenberg-Cox prône le « bilinguisme homme-femme ».

ces sujets vous donne confiance. Cette femme a l'ambition de tirer le meilleur parti de chacun. Rencontre.

**ELLE. Quelle a été la base de votre travail ?**

L'absence de femmes, dans les entreprises, aux fonctions de plus haut niveau. C'est une véritable perte de talents : en Europe et aux États-Unis, les femmes représentent 60% des diplômés, universités et grandes écoles confondues. Or les éléments féminins aux postes clés dans les entreprises ne représente plus que 10%. Je suis ingénieure informatique, et donc j'ai commencé à évoluer dans un monde professionnel où il y avait une majorité d'hommes. Puis j'ai créé une société de conseil adressée aux femmes et, en 1996, une association de femmes, pour répondre aux réseaux qui étaient jusqu'alors exclusivement masculins. J'y ai multiplié les contacts avec les actrices de la société économique. Je me suis alors rendu compte des difficultés que nous rencontrions toutes.

**Vos premiers livres étaient d'abord adressés aux femmes ?**

Oui, depuis de très longues années, j'essaie de leur enseigner comment aborder ces questions de positionnement face aux hommes. J'ai fait du coaching en entreprise, à l'Insead (la première école de MBA internationale) et j'ai déjà beaucoup écrit pour tenter de répondre aux questions que se posent les femmes sur la façon dont elles doivent aborder leur carrière.

# HOMMES-FEMMES SOYONS BILINGUES

## Pourquoi avoir écrit ce « manuel » destiné aux hommes ?

Jusqu'à aujourd'hui, beaucoup d'hommes disaient prendre la mesure du problème de l'accomplissement des femmes au sein de leur entreprise (et en étaient très fiers), mais dans les faits, il y avait une incompréhension totale. J'ai voulu faire le point sur la situation, et les aider à aborder le sujet, à mieux comprendre les attentes et les frustrations possibles de leurs employées. Nous nous adressons (avec la co-auteure, Alison Maitland, ancienne journaliste au Financial Times) à eux par le biais de témoignages de dirigeants masculins mieux « avancés » dans cette conjoncture, et nous avons avancé certaines solutions, la plus importante étant de commencer à apprendre le langage de l'autre...

« Hommes et femmes doivent être « bilingues », apprendre la langue du sexe opposé. C'est le meilleur moyen pour se comprendre sans se juger, sans s'opposer »

## C'est la raison pour laquelle vous parlez de « bilinguisme » ?

Oui, cette notion de deux langues distinctes qui doivent être apprises par les deux parties (hommes et femmes) est pour nous primordiale. Je crois que, longtemps, on a cru que les femmes s'adaptent au vocabulaire culturel et comportemental du sexe opposé. On sait aujourd'hui qu'il faut trouver d'autres méthodes. Cet apprentissage d'une autre langue est le meilleur moyen que j'ai trouvé pour se comprendre sans se juger, sans s'opposer.

## Pourquoi pensez-vous que c'est le moment pour réagir ?

Je crois les hommes commencent à comprendre que, économiquement, les femmes sont une force indéniable. Elles représentent la puissance de consommation la plus importante de la planète : dans 80% des cas, ce sont elles qui décident des achats familiaux, qui consomment le plus, qui éduquent les enfants face au marché de l'offre. Dans les pays en voie de développement, elles gardent les cordons de la bourse, et ce sont elles à qui on accorde le plus de microcrédits. Elles sont les baromètres d'une économie : si on veut voir l'état de santé d'un pays, on regarde le statut des femmes.

## Est-ce encore vraiment d'actualité ?

Ça l'est plus que jamais car, étrangement, la présence des femmes aux plus hauts niveaux de décision est en recul dans certains pays, comme l'Angleterre ou le Canada. Il faut réagir, trouver des solutions, « éduquer » les entreprises. Il y a quinze ans, lorsque l'on abordait le sujet, on me rétorquait : « Oui, cela va changer, c'est en route, il faut laisser le temps au temps. » Eh bien non, ça ne change pas, et il faut réagir avant que cela ne soit trop tard. Il y en a marre, à la fin, de cet attentisme qui laisse les femmes à la traîne alors que leurs capacités sont là !

## À quoi est-ce dû ? Un manque de confiance en soi ?

En partie oui, mais ce n'est pas le seul problème. C'est encore très culturel : elles ont peur de ne pas avoir le droit d'accomplir la totalité de leurs ambitions professionnelles et familiales. C'est aussi l'entourage qu'il faut éduquer : avez-vous remarqué comme, lorsque vous avez une promotion, votre amie, votre sœur, votre mère vous appellent en vous demandant si tout cela ne va pas se faire au détriment des enfants ? Il y a une pression sociale énorme : il faut beaucoup de personnalité et de courage, encore aujourd'hui, pour faire le choix d'une carrière sans être soupçonnée d'être une mère absente !

## Le fait d'avoir des chiffres, aujourd'hui, vous aide-t-il à crédibiliser votre discours auprès des hommes ?

Oui, car ils ont besoin de données réelles : cela fait aussi partie de leur vocabulaire spécifique d'hommes ! Mais je crois que ces chiffres aident également les femmes à mesurer l'ampleur de leur « perte de compétence » à haut niveau. Elles manquent parfois cruellement de « modèles » auxquelles elles pourraient s'identifier, pour réaliser que oui, elles peuvent avoir l'ambition de s'accomplir à tous les niveaux.

## Y a-t-il des secteurs plus touchés que d'autres ?

Bien entendu, l'aéronautique ou le secteur de l'automobile comptent moins de femmes qu'ailleurs, souvent par manque

d'intérêt de leur part à elles. Les industries pharmaceutiques, cosmétiques ou les sociétés de service comptent en revanche plus de femmes, mais pas toujours en très grand nombre dans les hautes sphères de décision. Il est encore impensable qu'une société célèbre de cosmétiques dont le slogan est « Parce qu'on le vaut bien » puisse être conseillée par une majorité de femmes. Pour moi, c'est digne des années 80 : « On le vaut bien » ? Mais évidemment ! Depuis quand avons-nous arrêté de nous poser la question : 25 ans ? Ces multinationales qui s'adressent surtout aux femmes feraient mieux d'engager plus d'entre elles à des postes stratégiques, elles seraient ainsi plus conscientes des attentes de leurs clientes !

## APPRENEZ LA LANGUE DE L'HOMME

Les filles ont compris depuis longtemps qu'elles pouvaient faire la loi en stilettos. Mais pour être vraiment efficace, il faut adapter son langage au sexe de son interlocuteur. C'est le « bilinguisme » prôné par Avivah Wittenberg-Cox. Pour parler au sexe « fort », il faut un vocabulaire fort et avant toute chose, retenir que Thierry Breton, le patron de France Télécom, utilise 260 fois le pronom « je » en une heure de réunion... Quelques exemples, glanés au dernier séminaire bruxellois de la reine de la com'.

### NE DITES PAS...

- « Bonjour, bonne après-midi à tous... »
- « Je pense que je suis »
- « C'est peut-être une solution »
- « J'ai fait »
- « Dès que possible »
- « Je pense que je ferais... »
- « Je l'espère »

### MAIS DITES :

- « Bonjour, voici les points que nous allons développer »
- « Je suis »
- « C'est la marche à suivre »
- « J'ai réussi »
- « Immédiatement »
- « Je vais faire »
- « J'en suis convaincue »

Ça paraît un peu guerrier comme langage, mais Avivah est catégorique : « Essayez d'être la plus agressive et la plus déterminée possible et vous donnerez l'impression que vous avez confiance en vous. » Sachant que la première personne qui prend la parole à une réunion est aussi celle qui marque les esprits, n'attendez pas une seconde...

MANUELLA DAMIENS

Informations sur les séminaires « Leadership au féminin » sur le site [www.diafora.com](http://www.diafora.com).

# SAVEZ-VOUS PARLER HOMME ?

## Quels sont les pays les plus progressistes face à ces changements ?

De manière très étonnante, les ex-pays soviétiques comptent beaucoup de femmes dirigeantes dans le secteur privé: elles ont été au même niveau que la plupart des hommes durant l'ère communiste, alors elles ont bénéficié de l'ouverture des marchés en même temps. À part dans les sphères politiques, où les hommes restent jaloux de leur hégémonie, elles n'ont aucun complexe à entreprendre, à monter des sociétés. Les pays du Nord sont aussi assez équilibrés, car ils ont une vraie éducation de parité entre les hommes et les femmes. La France, également, a mis sur pied une politique qui permet aux femmes de concilier carrière et le fait de s'occuper de leurs enfants: les crèches, les aides à domicile, les congés parentaux, tout cela aide à mener l'ensemble de front. Pourtant, ces femmes françaises subissent encore une résistance

## Et en Belgique ?

La Belgique n'est de loin pas un exemple d'ouverture d'esprit! Dans une étude que nous avons réalisée sur la présence des femmes dans les conseils d'administration en Europe, elle était même en queue de peloton! C'est un pays assez conservateur, qui subit encore le poids des habitudes sociales issues du XXe siècle...

## Quels sont les freins pour ouvrir le dialogue ?

La culture d'entreprise créée au XXe siècle par les hommes pour les hommes, pendant que les femmes, à la maison, s'occupaient des choses de la vie. Je ne crois pas au plafond de verre. C'est plutôt «l'amiante du genre» qu'il faut éradiquer.

## Pensez-vous que ce bilinguisme s'applique à la cellule familiale ?

Évidemment! Moi, je suis mariée, j'ai des fonctions de haut

« La Belgique n'est pas un exemple d'ouverture d'esprit. C'est un pays assez conservateur qui subit encore le poids des habitudes sociales issues du XXe siècle »

en entreprise, face à des hommes qui s'entêtent, pour certains, à réagir avec un machisme hallucinant. C'est ce que j'appelle un paradoxe !

## Et les plus mauvais élèves ?

Les pays germanophones ne sont pas très progressistes dans l'accès des femmes au pouvoir, même si la présence d'une femme comme Angela Merkel au gouvernement devrait aider à faire bouger les choses. Mais il faut encore faire un choix cornélien entre sa vie de femme et de mère. C'est très archaïque, comme schéma. Idem pour les Hollandais, dans un autre genre: on a cassé l'ambition des femmes à force de les mettre (pour 75% d'entre elles aujourd'hui) en temps partiel. Cela élimine les chances de choix, et marginalise leurs emplois. On a confondu «partiel» avec «flexible»: tout le monde veut plus de souplesse dans son travail, selon les besoins qui changent jour après jour, mais ceci est un besoin humain, pas féminin!

## BIO-WOMAN

Née au Québec d'une mère française et d'un père suisse, elle grandit à Toronto. Avivah (qui signifie «printemps», en hébreu) fait ensuite le choix de devenir ingénieur informatique. Elle travaille dans différents groupes, rencontre son mari (à Bruxelles), voyage dans le monde entier, vit deux fois trois années à Bruxelles... et fait deux enfants, Adam et Alexie, âgés aujourd'hui de 15 et 11 ans. Ses rencontres la conduisent à se pencher sur le sujet de l'intégration des femmes aux postes de management dans les plus hautes hiérarchies, et en 1996, elle décide de créer une association pour faire se rencontrer ces femmes (dont le nom actuel est EPWN, European Professional Women's Network, [www.europeanpwn.net](http://www.europeanpwn.net)). Parallèlement, elle exerce une activité de coaching pour les femmes managers, donne des séminaires en entreprises, développe ses idées. Elle est ainsi PDG de sa société 20-first.com. Quinze ans et trois livres plus tard, elle aborde aujourd'hui l'autre versant du sujet: les hommes, auxquels s'adresse son dernier livre, «Et si la croissance dépendait des femmes?» (\*). Ou comment les aider à mieux profiter de l'opportunité de croissance et de performance que représentent aujourd'hui les femmes.

niveau, et mon mari également. Et pourtant, nous sommes bilingues, dans la mesure où nous acceptons de nous adapter au vocabulaire de l'autre. Nous sommes sur le même pied, lui et moi. Seulement, à divers moments de la vie, l'un prend le relais si nécessaire, à tout niveau. Cela veut dire qu'il peut s'occuper des enfants si j'ai trop de travail, ou que je peux subvenir aux besoins de toute la famille si lui décide de changer de job et de prendre des risques. Une famille bilingue est plus forte, car toute une partie des conflits liés au fait de ne pas se comprendre est quasiment résolue. On ne sera jamais les mêmes: n'essayons même pas!

## Le retour de la féminité accompagne donc cette prise de confiance ?

Oui, d'ailleurs les femmes dirigeantes sont aussi de plus en plus féminines: il y a 10 ans encore, elles mettaient des talons plats et des costumes, parfois, pour être acceptées des hommes. Aujourd'hui, je peux vous assurer que lors du Forum des femmes qui s'est tenu à Deauville, en juin, rares étaient les talons qui passaient sous la barre des 7 cm!

## Que pensez-vous de la génération des 20-30 ans qui abordent ce marché ?

Elles sont incroyables! Intelligentes, sûres d'elles, elles m'encouragent à tenter de faire comprendre leur potentiel: vous imaginez la déception qui pourrait être la leur, si un jour elles se rendent compte que malgré tous leurs atouts, sur le simple critère du sexe, on leur préfère des hommes et on les bloque dans leur ascension? Ce serait un désastre!

AURÉLIE KOCH

## MESSIEURS, PARLEZ-VOUS «FEMME» ?

Tel sera le thème de la conférence que donnera Avivah Wittenberg-Cox le mercredi 19 mars de 12 h à 13 h dans le cadre du salon Entreprendre à Tour & Taxis à Bruxelles. ELLE Belgique y invite 50 lectrices. Voyez page 313.

(\* ) Avivah Wittenberg-Cox et Alison Maitland, «Womenomics, Et si la croissance dépendait des femmes?», aux Éditions Eyrolles. Plus d'infos sur [www.avivahwittenbergcox.com](http://www.avivahwittenbergcox.com)

■ Avivah Cox qui parle de la Belgique? C'est en vidéo, dans l'eMag. Pour vous abonner (c'est gratuit!), envoyez ELLE par sms au 3699.