

**LEADERS**

Avivah Wittenberg-Cox, «keynote speaker» au forum JUMP

# «La question des femmes est mal comprise»

Dans son dernier livre «How women mean business: a step by step guide to profiting from gender balanced business», Avivah Wittenberg-Cox, consultante, coach, auteur et professeur invité à l'INSEAD et HEC, expose quatre étapes qui devraient permettre aux entreprises de mettre en place une stratégie de mixité durable et profitable.

Camille van Vyve

«**L**es femmes sont à l'origine d'une incroyable révolution», affirme Avivah Wittenberg-Cox, récemment désignée par le magazine *ELLE* comme l'une des «Top 40 Women Leading Change», qui s'exprimait ce jeudi 29 avril dans le cadre du forum JUMP à Bruxelles. «Imaginez-vous qu'en cinquante ans à peine – si peu dans l'histoire de l'humanité – elles ont réussi à s'émanciper, obtenir le droit de vote, suivre des études supérieures, jusqu'à faire partie intégrante de l'économie mondiale.» Cela relève quasiment de l'exploit et pourtant, on continue à parler de la place des femmes dans l'entreprise comme d'un «problème».

## LA MIXITÉ, CLÉ DE LA PERFORMANCE

Plusieurs études montrent que les entreprises qui font preuve de diversité dans la composition de leur direction figurent parmi les plus performantes au monde. «La crise a remis en cause les modes de gouvernance tels qu'ils prévalaient jusqu'à présent», déclare Avivah Wittenberg-Cox, qui dispose des nationalités canadienne, française et suisse. «Or, à une époque où les femmes représentent 60% des diplômés universitaires dans le monde,

il apparaît clairement que la mixité est un gage de succès. Sur le plan économique, mais également sur les plans technologique, environnemental... En fait, la mixité permet aux entreprises de mieux gérer les différences, de quelque nature qu'elles soient.»

## UN PROCESSUS DE CHANGEMENT EN QUATRE ÉTAPES

Dans son ouvrage *How women mean business* – qui fait suite à *Why women mean business*, paru en 2008 – Avivah Wittenberg-Cox décompose le chemin vers la mixité dans les entreprises en quatre grandes étapes.

► **1. Audit.** «L'évaluation de la situation actuelle est un préalable indispensable à tout processus de changement»,

«Aujourd'hui, les femmes réalisent 80% des achats de consommation. Cette donnée doit impérativement être intégrée dans la façon dont on conduit les études de marché», pointe Avivah Wittenberg-Cox.



LEADERS

# dans l'entreprise

pointe la consultante. « Pour les entreprises, il s'agit donc d'évaluer la mixité à tous les niveaux, tant en interne que du côté des clients. Comment gérons-nous la présence des femmes lors du recrutement, dans le système de promotions, lors des départs? Au sein de nos clients, quelle est la proportion de femmes? L'objectif de cet audit est de déterminer si la mixité est un sujet clé pour l'activité de l'entreprise. La réponse pourrait donc éventuellement être "non", mais je ne connais pas encore une entreprise européenne qui soit arrivée à cette conclusion. »

► **2. Sensibilisation.** Cette deuxième étape est selon Avivah Wittenberg-Cox trop souvent négligée. « On a presque systématiquement abordé la présence des femmes dans l'entreprise comme un problème: pourquoi n'arrivent-elles pas à gravir les échelons de la hiérarchie? Cette question mène naturellement à des solutions de type "curatif", fondées sur la formation, le *mentoring* et le coaching des femmes. » Comme s'il fallait les « guérir » de leur féminité. « Ces méthodes n'ont pour objectif que d'amener les femmes à se comporter davantage comme des hommes, ce qui n'est absolument pas en phase avec les besoins sociétaux actuels. La bonne question à se poser est: si notre entreprise n'arrive pas à promouvoir les talents féminins, quel est son problème? » Pour Avivah Wittenberg-Cox, il faut tout d'abord recadrer le sujet de la mixité auprès des dirigeants masculins si l'on veut espérer des solutions durables. « Les hommes ont tendance à vouloir mettre rapidement en place des plans d'action. En considérant la minorité des femmes dans l'entreprise comme un problème en soi, il y a très peu de chances qu'ils élaborent des stratégies efficaces. »

► **3. Alignement.** Une fois le sujet de la mixité bien défini, il appartient aux dirigeants d'adapter les processus de leur entreprise pour mieux gérer les talents féminins... et le marché féminin. « Aujourd'hui, les femmes sont acheteuses de services, de produits financiers, de voitures, d'ordinateurs, de *smart-phones*: c'est bien simple, elles réalisent 80% des achats de consommation. Cette donnée doit impérativement être intégrée dans la façon dont on conduit les études de marché », souligne Avivah Wittenberg-Cox. Au niveau des politiques de gestion des ressources humaines également, des ajustements s'imposent. « Chaque entreprise devrait remettre à plat ses procédures de sélection et d'évaluation des talents, afin de s'assurer qu'elles sont bien en adéquation avec les besoins et les carrières des femmes. »

► **4. Maintien.** La route vers la mixité est longue et nécessite un investissement de long terme de la part des dirigeants. « Une fois les processus adaptés, il faut constamment mesurer les effets et valoriser les avancées. Comme toujours, le changement doit être accompagné », martèle Avivah Wittenberg-Cox.

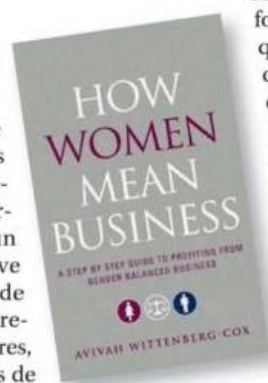
## LA GESTION DES CARRIÈRES, DÉFI DU XXI<sup>E</sup> SIÈCLE

La crise économique devrait laisser place à une crise démographique sans précédent. Pour les entreprises, la gestion des carrières constitue donc un enjeu majeur. « On trouve de moins en moins de jeunes talents et ceux-ci refusent des carrières linéaires, alors que de plus en plus de

seniors sont au travail... Et il y a les femmes, qualifiées pour un grand nombre, qui n'ont jamais trouvé leur bonheur dans une gestion traditionnelle des carrières et qui constituent pourtant un gisement énorme de talents », relève Avivah Wittenberg-Cox. « La flexibilisation du travail, l'usage intelligent des technologies de communication et la confiance restaurée dans les travailleurs sont pour moi trois leviers essentiels pour une meilleure gestion des carrières, qui fera émerger de nouvelles compétences et qui permettra aux femmes de combiner sans trop de heurts carrière et maternité. »

## MESDAMES, CONTINUEZ!

Les femmes ont-elles un rôle à jouer dans ce processus de changement? « Elles ont déjà beaucoup travaillé pour arriver où elles sont aujourd'hui », objecte Avivah Wittenberg-Cox. « Je ne pense pas qu'elles doivent "partir en croisade" contre les hommes ou verser dans l'auto-promotion: ce serait encore une fois envisager la mixité sous un mauvais angle. Ce que l'on veut, c'est que le style féminin influence la culture de l'entreprise, et pour cela, il n'y a qu'une chose que les femmes puissent faire: continuer à se former et à croire en leurs qualités. » Et les hommes, dans tout cela? « Ils doivent se réveiller! », conclut Avivah Wittenberg-Cox. ■



www.avivahwittenbergcox.com  
www.20-first.com  
www.forumjump.be