

Octobre 2022

La ceo

Le magazine des décideurs et décideuses

Ellen Ringier
Lara Dickenmann
Carole Hubscher
Daniela Marino
Monique Bourquin
Bea Knecht
Patrizia Laeri
Simone Züger
Nadine Jürgensen
Helen Keller
Mirjam Staub-Bisang
Petra Ehmman



Façonnées par le courage

Pour prendre des décisions courageuses, il faut oser sortir des sentiers battus et explorer des idées novatrices.

Vous ne manquez pas de courage, vous non plus ? Scannez le code QR de la page de couverture à l'aide de votre smartphone et laissez-vous surprendre.

Vous trouverez des détails et l'édition en ligne de notre magazine sur www.magazine.pwc.ch

Éditeur : PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Mise en page : PwC, Creative Agency, Birchstrasse 160, 8050 Zurich, Suisse

Traitement des images/impression : Linkgroup AG, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zurich, Suisse

Les opinions exprimées par les auteurs peuvent être différentes de celles de l'éditeur.

La présente édition du magazine ceo paraît en allemand, français et anglais.

Tirage : 6200

© 2022 PricewaterhouseCoopers SA. Tous droits réservés.



Soyez honnête, de quel courage faites-vous preuve dans vos décisions ? Vous vous demandez peut-être ce que le courage a à voir avec l'entrepreneuriat. À première vue, pas grand-chose, mais, à bien y regarder, il est essentiel. Car quand on prend des décisions et qu'on assume des responsabilités envers d'autres personnes, il faut être prêt-e à prendre des risques et faire preuve d'assurance et de courage.



Andreas Staubli
CEO PwC Suisse

C'est à ce dernier point que nous consacrons cette édition du magazine ceo. Pour une fois, nous ne donnons la parole qu'à des personnalités féminines. Nous voulions savoir dans quelle mesure elles s'estiment courageuses, pourquoi elles ont besoin d'audace dans leurs activités, les résistances auxquelles elles se heurtent, ce qui leur demande du courage ou, au contraire, ce qui leur en donne. Leurs histoires sont singulières, c'est pourquoi nous souhaitons vous les raconter.

Le courage a de nombreux visages, mais nos interlocutrices sont unanimes : une décision courageuse est toujours précédée d'une analyse des risques approfondie. Celle-ci montre souvent que le pire qui peut arriver en cas d'échec n'est pas suffisamment grave pour ne pas au moins essayer. Un fil conducteur se dégage même de nos entretiens : les personnes audacieuses sont optimistes. Elles préfèrent regarder vers l'avenir plutôt que vers le passé. Elles ne se laissent pas ralentir ni détourner de leur chemin. Parce qu'elles croient en leur réussite et en elles-mêmes, sans toutefois se surestimer.

Autre point positif, le courage s'apprend et se développe. Il n'est pas inné chez tout le monde. Mais si l'on sort de sa zone de confort, si l'on pose des questions, si l'on essaie et si l'on commet des erreurs en en tirant des leçons pour la suite, on engrange de précieuses expériences positives. Celles-ci renforcent la motivation et la conviction d'aller dans le bon sens.

Le courage nous donne l'élan nécessaire pour impulser et réaliser des changements. Sans courage, pas d'innovation, et sans innovation, pas de transformation. C'est pourquoi le courage fait partie intégrante de la culture d'entreprise de PwC Suisse. Nous attachons une grande importance au perfectionnement et nous voulons expérimenter, ouvrir la voie, guider et encourager.

Je vous souhaite maintenant une lecture captivante, qui vous inspirera des idées, des décisions et des actions courageuses.

Andreas Staubli

« Les méthodes sont nombreuses :
quitter sa zone de confort
par de petites épreuves, se confronter
volontairement à ses peurs ou suivre
une préparation mentale. »

Michaela Christian Gartmann
Territory Human Capital Leader, PwC Suisse

Études en cours sur le sujet

Nous donnons ici d'ordinaire un aperçu des nombreuses études en cours sur la thématique abordée. Bien que le courage soit une qualité importante pour le développement personnel dans tous les domaines, il fait encore peu l'objet de recherches. Dans cette édition, nous souhaitons ouvrir la voie et vous présenter des études liées au courage et aux femmes dans le monde du travail.

PwC

Étude « La relève au féminin »



En Suisse, la succession des entreprises familiales revient à une minorité de femmes. Cette étude éclaire le rôle des femmes dans le processus de succession.

Étude « Women in Work 2022 »



Pendant dix ans, l'égalité des chances entre les hommes et les femmes dans la sphère professionnelle n'a cessé de s'améliorer. Mais ce n'est plus le cas. Le rapport analyse l'emploi des femmes dans 33 pays de l'OCDE et montre pour quelle raison les progrès accomplis ont reculé d'au moins deux ans.

Externe

Étude « Mut in der Schweiz »



Un sondage mené auprès de 12934 adultes âgés de 18 à 70 ans sur leur rapport au courage. Cette étude révèle un désir ardent de courage.

Vous trouverez dans ce numéro d'intéressants résultats tirés de cette étude. Inspirez-vous-en pour questionner votre propre rapport au courage.

La confiance est source de courage



Michaela Christian Gartmann
Territory Human Capital Leader, PwC Suisse

Depuis près de dix ans, **Michaela Christian Gartmann** dirige la division Human Capital de PwC Suisse. Pour la cheffe du personnel, le courage est essentiel et déterminant pour renforcer la culture d'entreprise.

Pourquoi le courage est-il important pour la culture de l'entreprise et sa réussite ?

Pour amener les gens à reconnaître leur potentiel et à le favoriser, il faut les faire évoluer, mais aussi les préparer aux mutations et aux transformations. Sans courage, pas d'innovation possible. Chez PwC Suisse, le courage fait donc partie intégrante de notre culture d'entreprise. Dès le processus de recrutement, nous nous efforçons de repérer les personnes compatibles avec notre culture et nos valeurs.

Chez PwC Suisse, les dirigeants jouent actuellement un rôle de coach et de moteur. Qu'est-ce que cela signifie exactement ?

Notre modèle d'affaires place le développement des collaborateurs au centre. Chaque personne qui travaille chez nous est encouragée dans son parcours professionnel et doit évoluer. Les supérieurs assument deux tâches en tant que coach : d'une part, accompagner les collaborateurs dans leur perfectionnement, en les motivant et en les soutenant. D'autre part, veiller à ce que les performances soient satisfaisantes. Bien que nos collaborateurs soient aux commandes de leur carrière, les supérieurs doivent si nécessaire intervenir et ajuster l'orientation prise, en concertation avec eux. C'est la raison pour laquelle des entretiens d'évaluation sont régulièrement organisés. Ils ne sont pas toujours faciles : les stratégies d'encouragement ne réussissent pas toujours, la formulation de commentaires critiques peut décevoir ou générer des tensions. Je suis convaincue que l'évolution et le changement ne sont possibles que si l'on est prêt à avancer, à vivre et à supporter des situations inhabituelles, voire stressantes, avec l'esprit ouvert. C'est pourquoi les retours sont essentiels et un retour motivant est tout aussi important qu'une critique constructive. Quand la relation est de qualité, elle permet même d'apprendre encore plus.

Peut-on s'entraîner à avoir du courage ?

Tout à fait. Les méthodes sont nombreuses : quitter sa zone de confort par de petites épreuves, se confronter volontairement à ses peurs ou suivre une préparation mentale. Les dirigeants jouent un rôle essentiel dans l'encouragement des collaborateurs. Je suis convaincue que la confiance qu'on donne à quelqu'un est source de courage. Les membres du personnel doivent avoir confiance en eux pour croire en leurs capacités et en leur potentiel. Une culture de l'erreur au quotidien et la sécurité psychologique sont indispensables pour oser remettre en cause ce qui existe et tenter des choses nouvelles, même lorsqu'elles présentent des risques. Enfin, le courage est quelque chose de très personnel. Sortir de sa zone de confort ne signifie pas la même chose pour tout le monde. Exprimer son opinion peut également demander du courage. « To speak up » fait partie de la culture de PwC Suisse. C'est la raison pour laquelle nous mettons également à la disposition de nos collaborateurs différentes plateformes et divers moyens pour exprimer leur avis, formuler des commentaires ou signaler d'éventuels abus. Notre objectif est de trouver des solutions aux questionnements importants. Cela implique d'avoir le courage de s'engager dans de nouvelles voies. Cette démarche est inscrite dans notre Code of Conduct.

À propos de « s'engager dans de nouvelles voies », existe-t-il une initiative pour laquelle vous avez joué un rôle primordial ?

Pendant la pandémie, nous voulions nous renseigner de manière ciblée sur le bien-être de nos collaborateurs. PwC Suisse a mené une étude sur le sujet conjointement avec la Chaire de management stratégique et d'innovation du professeur Georg von Krogh de l'EPF de Zurich. Parallèlement, nous avons engagé un dialogue sur ce qui devrait constituer la nouvelle norme de travail à l'issue de la pandémie. Les réponses reçues dans le cadre de ces sondages ont servi de base à l'élaboration d'un nouveau modèle de travail hybride. Nous avons joué un rôle primordial en tenant rapidement compte des commentaires de nos collaborateurs dans la pratique. Enfin, la satisfaction et le bien-être de nos équipes sont essentiels. À titre d'exemple, nous avons abordé très concrètement le sujet de la santé mentale avant même la pandémie. Les résultats du sondage de l'EPF nous ont également permis d'aligner encore mieux notre programme « Be well, work well » existant sur les besoins de nos collaborateurs, pour pouvoir les accompagner et leur donner de la force au travers d'offres et de formations ciblées pendant la pandémie.

Contenu

08 Facettes du courage

Le courage a différents visages

18 Histoires de courage

Le courage d'échouer

28 Le guide d'encouragement

L'essayer, c'est l'adopter !

10 Ellen Ringier

évoque le rapport entre courage et éducation

20 Carole Hubscher

plaide pour une nouvelle culture de l'erreur

30 Bea Knecht

sait pourquoi il est aussi nécessaire de dire « Non »

14 Lara Dickenmann

porte le football féminin au sommet

24 Petra Ehmann

ose tout remettre en question

34 Monique Bourquin

montre que le courage a différents visages



38 Patrizia Laeri, Simone Züger et Nadine Jürgensen ne laissent aucun obstacle se mettre en travers de leur chemin

42 Chronique sur le courage
À propos du courage et de l'excès de confiance

44 Helen Keller explique pourquoi le courage est aussi un devoir social

48 Daniela Marino plaide pour le courage de tenter quelque chose de fou

52 Mirjam Staub-Bisang connaît les prérequis d'une direction audacieuse

56 Yoga pour le courage
Bien plus que la posture du guerrier

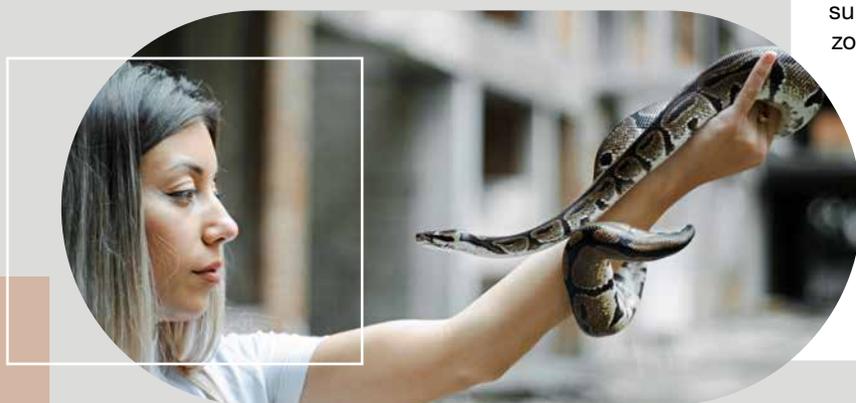


Le courage a différents visages

Qu'est-ce que le courage?

- Force morale ; fait d'agir malgré les difficultés, énergie dans l'action, dans une entreprise.
- Fait de ne pas avoir peur ; force devant le danger ou la souffrance

Source : dictionnaire Le Robert



Que se passe-t-il dans notre cerveau lorsque nous faisons preuve de courage ?

Des équipes de recherche israéliennes ont tenté de repérer le courage dans le cerveau humain. Ils l'ont défini comme une action que l'on exécute malgré la peur qu'elle nous inspire, et ont confronté leurs sujets à un serpent, qu'ils pouvaient rapprocher de leur tête à chaque fois qu'ils appuyaient sur un bouton. L'activité de certaines zones du cerveau a été enregistrée. Dans l'une de ces zones, l'aire de Brodman 25, l'activité augmentait parallèlement à la peur que les sujets surmontaient. Les équipes de recherche supposent que cette activité cérébrale permet aux humains d'être courageux en réprimant les manifestations physiques de la peur.¹

Le rapport des Suisses au courage

Pour les **femmes**, le courage est plus souvent synonyme de « surmonter ses craintes », de « défendre une opinion » et d'« avoir confiance en soi », tandis que pour les **hommes** il s'agit plutôt de « faire quelque chose d'exceptionnel ».

Type de base (part en %)

■ Risque	30 %
■ Dépassement de soi	28 %
■ Responsabilité	25 %
■ S'affirmer	17 %

La taille des caractères reflète le nombre de réponses

Source : étude menée par l'institut de recherche sotomo pour Allianz Suisse en février 2018

Risque calculé
Se surpasser
Faire quelque chose d'exceptionnel
Courage civique Défendre une opinion
Prendre des responsabilités
Sortir de sa zone de confort
Surmonter ses craintes
Franchir des limites
Être soi-même
Prendre des risques Vivre
Suivre ses instincts
Défendre les autres Être déraisonnable
Reconnaître ses faiblesses
Confiance en soi Atteindre son objectif
Oser l'incertitude
Réaliser ses désirs

Facettes du courage

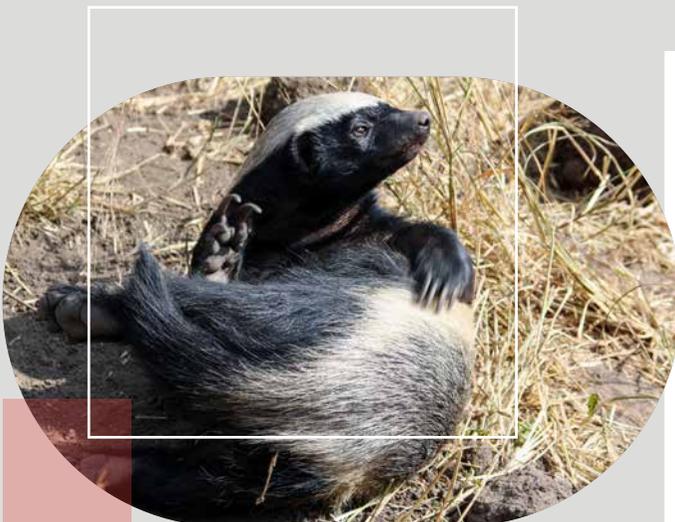


Il y a courage et courage

Le courage est une caractéristique puissante. Il joue un rôle important dans tous les domaines de la vie. Cela se reflète au niveau sémantique. Utilisé avec différents verbes, le courage acquiert de nouvelles dimensions.²

Éprouver son courage est bon pour le développement personnel

Tout être humain a éprouvé son courage au cours de sa vie. C'est ainsi que les enfants et les adolescents se prouvent ce dont ils sont capables, au travers de toutes sortes de défis : sauter d'un plongeur, manger un ver de terre, toucher des orties, et j'en passe. Tant que ces épreuves ne sont pas dangereuses ou illégales, elles contribuent positivement au développement personnel. Elles apprennent aux jeunes à surmonter leurs peurs et à se confronter à la comparaison, mais aussi à reconnaître leurs faiblesses. Un apprentissage essentiel, puisque, même devenus adultes, ils seront confrontés à des situations qui exigent du courage.³



L'animal le plus courageux

L'animal le plus téméraire au monde n'est ni le lion, ni l'aigle, ni le tigre, mais le ratel ou zorille du Cap. Nous connaissons mal cette sorte de martre, mais en Afrique, en Inde et dans la péninsule arabique, elle est réputée pour son courage. À juste titre : malgré son poids plume de 13 kg au maximum, le ratel se mesure aux lions, aux léopards et même aux buffles, et résiste aux morsures des serpents venimeux. Ses pattes avant dotées de longues griffes et ses dents acérées sont alors de puissantes armes. Il mérite bien son nom allemand, Honigdachs (littéralement « blaireau à miel »), puisqu'il adore piller les ruches.⁴

« En Suisse, les femmes ont eu peu l'occasion de montrer leur courage »

Dr Ellen Ringier, 70 ans, a grandi à Lucerne. Son père était marchand et collectionneur d'art, sa mère est issue d'une famille de banquiers britanniques. Après sa maturité, elle a étudié le droit à l'Université de Zurich et soutenu sa thèse. Elle a occupé différentes fonctions au sein de tribunaux, de cabinets d'avocats et des plus grands groupes d'assurance responsabilité civile en Allemagne avant de s'engager, pleinement et bénévolement, auprès de différentes organisations culturelles et sociales, il y a 30 ans. En 2001, elle a créé la fondation Elterensein. Elle est mariée à l'éditeur Michael Ringier et a deux enfants.

Ellen Ringier a reçu une éducation stricte.

Elle explique en quoi cela lui a profité jusqu'à ce jour et pourquoi elle s'engage pour conseiller les parents au travers de son magazine Fritz+Fränzi.

Journaliste: Franziska Pfister
Photographe: www.foto-shooting.ch

Madame Ringier, qu'avez-vous entrepris de plus audacieux au cours de votre vie ?

Jeune fille, j'ai escaladé des parois abruptes et fait des courses de ski de descente avec Bernhard Russi, qui était déjà le meilleur dans cette discipline, et j'ai terminé dans les dernières places ! Aujourd'hui, je n'oserais plus dévaler les pistes du Gemsstock, à Andermatt.

À l'époque, avez-vous envisagé une carrière sportive ?

Non, même si l'idée m'a été soufflée à plusieurs reprises. À l'époque beaucoup de disciplines sportives féminines n'en étaient qu'à leurs balbutiements. Dans ma famille, il n'y avait presque que le sport qui comptait. Ma mère a même importé le golf d'Angleterre chez nous. Elle est tombée amoureuse sur les pistes de ski d'un bel officier suisse qui est devenu mon père. Il dirigeait un régiment au Tessin. Il nous a fait lever à 5 heures du matin un nombre incalculable de dimanches pour effectuer des reconnaissances au Tessin.

Vous êtes issue d'un milieu catholique et conservateur et avez grandi avec deux sœurs en Suisse centrale. Pensez-vous avoir eu les mêmes opportunités qu'un garçon aurait pu avoir dans les mêmes conditions ?

Oui. Ma mère avait une forte personnalité, elle est issue d'une famille de banquiers londoniens. Pendant la Seconde Guerre mondiale, son école a été délocalisée en Écosse lors des bombardements, dans un vieux château sans chauffage. Ça l'a endurcie. Elle aimait être dehors, même sous la pluie et dans le froid. Et c'est comme ça qu'elle nous a élevées. J'en ai conçu une résilience qui m'a aidée par la suite.

Résilience au sens de ténacité ?

Plutôt dans le sens où j'ai appris à mettre de côté mes propres besoins. Mon père pensait que s'il traitait sa fille aînée assez longtemps comme un garçon, elle le deviendrait un jour. Je n'ai pas été protégée et j'ai été élevée à la dure.

Y avait-il aussi des interdits ?

Ma mère avait plus d'assurance que la plupart des femmes suisses de l'époque. Quand elle est arrivée en Suisse, à l'âge de 25 ans, elle avait fait des études et travaillé pendant un an dans une banque à Wall Street. Elle nous a encouragées, nous ses filles, à assumer nos ambitions. Si ça avait tenu à mon père, je n'aurais pas passé la maturité gymnasiale. Enfants, nous avons respecté les rares interdictions importantes du quotidien...

« Personne ne fournit
30 années de travail
non rémunéré, à moins
d'être atteint du
syndrome du sauveur. »



Pourquoi votre père ne voulait-il pas que vous passiez la maturité ?

Il était un élève brillant et pensait que les études devaient être réservées aux enfants plus intelligents ou, du moins, plus assidus que moi. Ma grand-mère anglaise l'a persuadé de me laisser passer l'examen. Toute sa vie, mon père a eu du mal à assumer que quelqu'un comme moi, qui montrait si peu de désir d'apprendre, ait obtenu la maturité et suivi des études de droit. Il a accueilli ma thèse avec un sourire et l'a posée sur une pile de papiers, sur son bureau. Après son décès, je l'ai retrouvée presque tout en bas de la pile, il ne l'a jamais lue.

Vous a-t-il fallu du courage pour vous imposer face à votre père ?

Dès le début. Contredire son père n'était pas courant à l'époque. J'aurais aimé étudier la médecine, mais il a refusé de financer mes études. Pour lui, j'aurais échoué au premier examen intermédiaire.

Au lieu de défendre mon projet, je me suis contentée de demander timidement : « As-tu une meilleure idée ? ». C'est là qu'il a proposé le droit. Je l'ai écouté, et je ne l'ai jamais regretté. Malgré tout, je n'ai pas seulement admiré mon père pour son sens du devoir, mais surtout pour son caractère chaleureux et engagé.

À l'époque, les filles qui allaient au lycée et à l'université étaient une minorité.

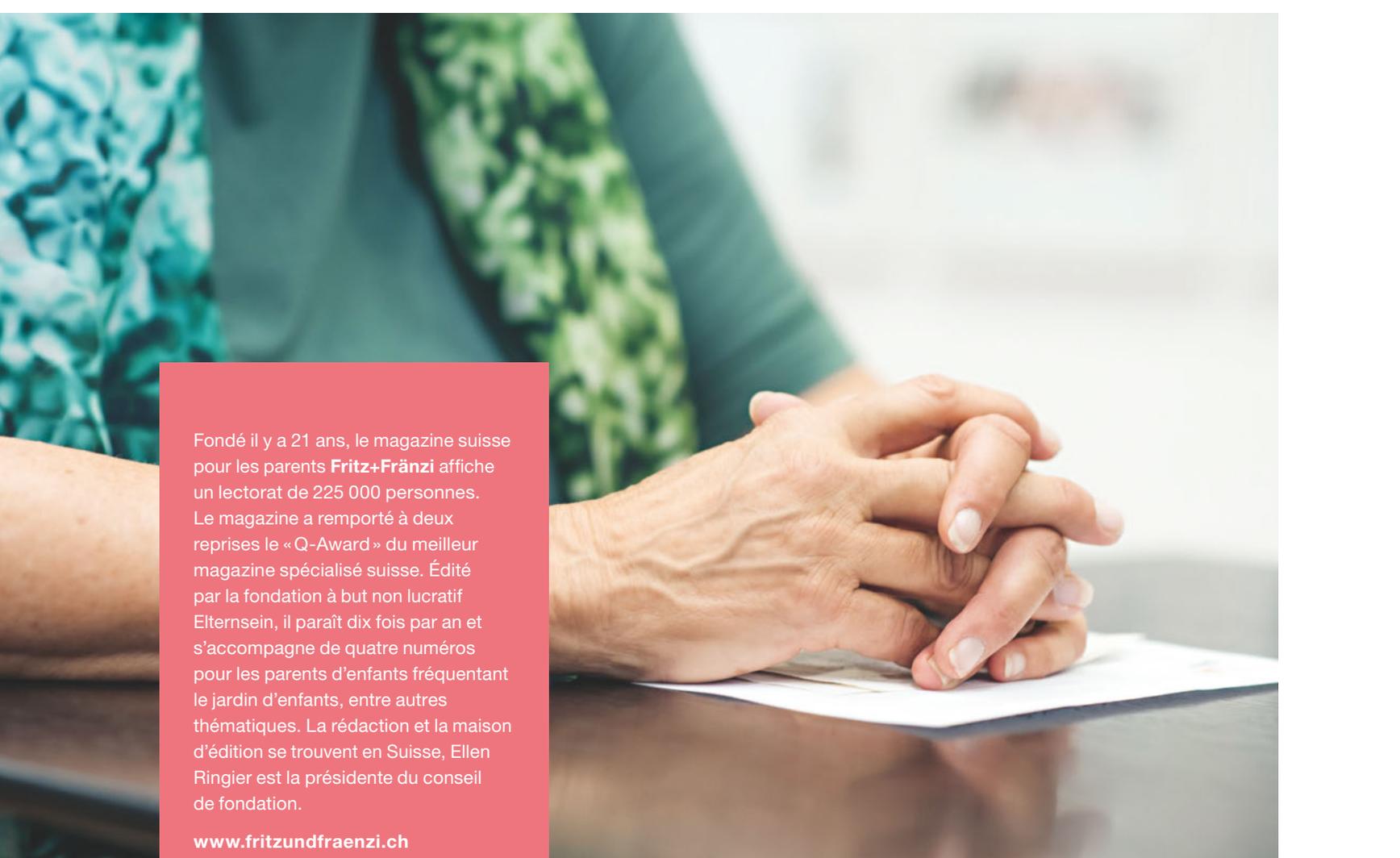
Que pensez-vous d'un quota d'hommes dans les études de médecine ?

Je ne suis pas pour brider les femmes. Quand il y a plus de femmes que d'hommes médecins, cela veut dire qu'elles se sont imposées sur le marché. Il y a des raisons pour lesquelles les malades se sentent souvent plus à l'aise avec les médecins femmes (ou que les clients préfèrent avoir une conseillère bancaire). Les femmes sont perçues comme plus empathiques. Un quota d'hommes serait une plaisanterie !

Vous êtes entrepreneuse, vous avez créé une fondation pour les parents et vous publiez un magazine qui leur est destiné. La voie de l'entrepreneuriat était-elle celle que vous avez toujours voulu suivre ?

Pas du tout, ma carrière a même été bloquée pendant des années. Au lendemain de ma lune de miel, je me suis retrouvée à Hambourg, sans possibilité d'obtenir un permis de travail en Allemagne. Quelques années plus tard, grâce à ma langue maternelle, l'anglais, j'ai décroché un poste dans une compagnie d'assurance. J'aimais être une employée et une collègue, et je n'ai jamais éprouvé le besoin de tout savoir et tout faire par moi-même.

« Je suis heureuse de la façon dont les choses se sont déroulées. »



Fondé il y a 21 ans, le magazine suisse pour les parents **Fritz+Fränzi** affiche un lectorat de 225 000 personnes. Le magazine a remporté à deux reprises le « Q-Award » du meilleur magazine spécialisé suisse. Édité par la fondation à but non lucratif Elternsein, il paraît dix fois par an et s'accompagne de quatre numéros pour les parents d'enfants fréquentant le jardin d'enfants, entre autres thématiques. La rédaction et la maison d'édition se trouvent en Suisse, Ellen Ringier est la présidente du conseil de fondation.

www.fritzundfraenzi.ch

À votre retour en Suisse, vous avez travaillé dans des cabinets d'avocat.

Oui, mais le nom de Ringier était parfois difficile à porter. Je me suis toujours sentie exposée, les clients étaient inquiets : est-ce que ce qu'ils confiaient allait rester confidentiel ou se retrouver demain dans le Blick ? À 40 ans, j'ai trouvé mon propre bouton « reset » et j'ai accédé au trust que mon grand-père anglais avait institué pour moi, pour que je ne sois pas financièrement dépendante d'un homme. J'ai prélevé les 2,5 millions de francs dont j'avais besoin pour mon magazine.

Vous parlez du guide pour les parents Fritz+Fränzi. Était-ce tout à fait votre projet ?

Oui, et c'est ma fierté, ne pas avoir demandé d'aide à un homme ou à la société Ringier. Mon mari était même opposé à l'idée que je fonde un magazine. « La presse fait perdre de l'argent, je le sais mieux que toi », a-t-il déclaré avec son ironie habituelle.

La parution a été un succès, son tirage ne cesse d'augmenter. Combien de temps pensez-vous encore publier des journaux papier ?

Tous les éditeurs aimeraient le savoir ! Nous nous concentrons sur des articles exigeants concernant l'éducation. Pas de recettes, de mots croisés, de bricolages ni de conseils beauté. Autrement dit, lire notre magazine est ardu, il faut souvent s'y reprendre à plusieurs fois et l'avoir toujours sous la main. Mais chez nous aussi, les contenus numériques difficiles à financer prennent rapidement de l'essor.

En Suisse, vous êtes considérée comme une mécène, avez-vous eu l'impression de rester dans l'ombre de votre époux malgré la réussite de vos projets personnels ?

Dans notre mariage, chacun traite ses affaires. Mon mari soutient des institutions et des personnes à travers le monde dans le domaine qu'il connaît le mieux, celui de l'art. Pour moi, il était clair dès le début que je devais financer moi-même mon projet. C'est pourquoi j'ai montré le plan commercial pour Fritz+Fränzi à l'ancien rédacteur en chef du Blick, Fridolin Luchsinger. Il y a jeté un œil et m'a dit : « Si tu fais ça, tu vas perdre trois millions de francs par an ». Je me suis faite à cette idée. J'avais un nombre limité d'années pour trouver des bailleurs de fonds, faute de quoi, il me faudrait tôt ou tard arrêter le magazine.

Mais cela a réussi ?

Oui, après beaucoup de travail. Avec mes compagnons, nous n'avons pas ménagé nos efforts, comme tous les jeunes entrepreneurs. Dans les premiers temps, nous avons travaillé jour et nuit, le mari d'une collègue qui était photographe a fait les images gratuitement, même de nos propres enfants. Mais j'ai toujours voulu mener une vie dynamique, me contenter de jouer au golf ou d'entretenir mon bien-être ne m'aurait jamais satisfaite.

D'où tenez-vous votre motivation ?

Personne ne fournit 30 années de travail non rémunéré, à moins d'être atteint du syndrome du sauveur. Plaisanterie mise à part, je suis reconnaissante du bonheur que j'ai eu dans ma vie et je voulais rendre quelque chose à la collectivité. Gagner de l'argent et être sur le devant de la scène n'ont jamais été mes objectifs. J'ai toujours cherché une activité qui ait du sens, je voulais aider les autres.

Le courage est une caractéristique à connotation masculine. Le courage des femmes a-t-il été occulté parce que la société les regardait autrement et avait d'autres attentes envers elles ?

Je pense que oui. En Suisse, les femmes ont eu peu l'occasion de montrer leur courage. Durant la Seconde Guerre mondiale, dans les pays voisins, les hommes étaient tous au front. Beaucoup ne sont pas revenus, les femmes ont dû les remplacer et elles n'ont plus lâché leur liberté.

Que signifie le courage pour vous ?

Qu'on est prêt-e à accepter d'être critiqué-e par une partie de l'opinion. Je suis loin d'être appréciée dans les milieux conservateurs, je trouble l'image de l'épouse d'entrepreneur. Mes critiques régulières de la société m'ont valu d'être qualifiée de

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **au courage civique.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le rouge.**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage est ... **l'éléphant.**

Mon modèle de courage, c'est ... **Nelson Mandela.**

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **disposer d'un code de valeurs solide.**

« cryptocommuniste ». Je m'engage pour des groupes marginaux, je m'efforce de contrer la division de la société. La Suisse a besoin d'un milieu politique diversifié, qui ressemble à la nation, et de personnes qui veulent agir pour la société et non uniquement dans leur propre intérêt.

Si vous deviez faire un nouveau choix professionnel, avec l'expérience que vous avez acquise, quel serait-il ?

Je suis heureuse de la façon dont les choses se sont déroulées. Dans les mêmes conditions, j'étudierais à nouveau le droit. Rétrospectivement, j'aurais aimé travailler plus longtemps comme juriste, une place dans un cabinet spécialisé dans le droit des enfants m'aurait ravie.

En quoi les jeunes qui entament tout juste leur carrière professionnelle doivent-ils être courageux ?

D'après mon expérience, beaucoup d'étudiants aspirent avant tout à un emploi bien rémunéré. Je leur conseille de s'affranchir des conventions et de choisir des études qui leur permettront de s'engager pleinement. Apprendre à se connaître sur le plan professionnel, pouvoir s'impliquer de plus en plus est ce qui procure le plus de joie et de satisfaction. Et aujourd'hui, il est possible d'entamer une nouvelle carrière à 30 ou 40 ans.



« Nous devons tout mettre
en œuvre pour qu'il devienne
normal d'investir autant
dans le football féminin que dans
le football masculin. »

« Mon entourage me donne la force d'être courageuse »

Sa carrière de footballeuse professionnelle a été jalonnée de nombreux succès. Dans ses nouvelles fonctions de directrice générale du GC Femmes, **Lara Dickenmann** souhaite propulser le club au sommet, mais aussi renforcer le football féminin suisse sur un plan plus général. Cela implique de l'innovation, des investissements, mais surtout du courage.

Journaliste: Rédaction du magazine
Photographe: www.foto-shooting.ch

C'est à l'âge de six ans que **Lara Dickenmann**, 36 ans aujourd'hui, a découvert sa passion pour le football. Cette native de Kriens a remporté ses premiers succès au DFC Sursee, avant de décrocher une bourse d'études à l'Ohio State University à Columbus. Elle a ensuite intégré l'Olympique lyonnais et remporté à sept reprises le championnat français et deux fois la Champions League. En 2015, elle a rejoint le VfL Wolfsburg, avec lequel elle a gagné par quatre fois le championnat allemand et six fois la Coupe suisse. Elle fait ses adieux à l'équipe nationale suisse en 2019, après 135 matchs internationaux et 53 sélections. En 2021, elle met un terme à sa carrière de joueuse professionnelle pour devenir directrice générale de l'équipe féminine du Grasshopper Club Zurich. Lara Dickenmann est mariée à son ancienne coéquipière Anna Blässe. À l'été 2022, elles ont quitté Wolfsburg pour s'installer en Argovie.

Son bureau au GC Campus à Niederhasli sera bientôt prêt à l'accueillir. Depuis près d'un an qu'elle occupe cette fonction, Lara Dickenmann semble avancer lentement mais sûrement. Lorsqu'elle a reçu cette proposition l'année dernière, au moment où elle mettait un terme à sa carrière professionnelle avec un nombre record de sélections en équipe nationale suisse, elle a d'abord hésité. «Le GC Femmes n'est pas vraiment associé au succès du football féminin en Suisse. Et puis c'est un peu la pagaille», s'amuse-t-elle. Mais malgré cela et peut-être justement pour cette raison, elle y a vu une réelle opportunité: «Le football féminin suisse me tient vraiment à cœur. Nous accusons du retard par rapport à d'autres pays européens. Il y a beaucoup à faire et je souhaite utiliser mon expérience pour bâtir quelque chose de formidable.»

Pionnière du football féminin suisse

Sur place, son expérience transparaît de manière évidente: Lara Dickenmann est la joueuse de football suisse la plus capée. Aucune autre n'a autant marqué le haut niveau féminin. Par huit fois, elle a été désignée meilleure joueuse de football suisse de l'année. Lorsqu'elle a annoncé son retrait de l'équipe nationale suisse en 2019, elle détenait le record de sélections nationales et de buts.

Phase de rencontre

Passer du terrain au management représentait un défi. Lara Dickenmann s'est soudaine-

ment retrouvée à la tête d'une entreprise, avec un budget à gérer: une décision courageuse pour elle, qui n'avait aucune expérience en la matière. Elle a continué à vivre à Wolfsburg, faisant des allers-retours ou réglant les affaires par téléphone ou lors de réunions en visio. «Normalement, on gravit progressivement les échelons pour atteindre les fonctions que j'occupe actuellement. Il y a de très bons jours et d'autres où j'ai le sentiment que tout s'écroule», explique-t-elle. Le premier semestre a été très éprouvant et mouvementé. «Le GC est un gros club, qui compte 12 sections. Il m'a fallu un certain temps pour comprendre comment tout cela fonctionne. Entre-temps, j'ai beaucoup appris. L'échange est là, et il est de qualité. Je me sens bien accueillie au sein du club.»

La situation devrait désormais s'améliorer pour le GC Femmes. En tant que directrice générale, Lara Dickenmann est chargée d'ancrer et de promouvoir le football féminin dans les structures du GC et du GC Fussball. «Chez les plus jeunes, la promotion du football masculin est bien plus importante que le football féminin, mais les femmes devraient bénéficier des mêmes investissements que les hommes. Nous devons tout mettre en œuvre pour que cela devienne la norme. À Lyon, à Barcelone et dans les autres grands clubs, le niveau de jeu des femmes est aussi bon, voire meilleur, que celui de beaucoup d'équipes masculines. Et aujourd'hui, le football féminin génère de bonnes recettes.»

« Avoir du courage est ce qu'il y a de plus difficile, mais aussi de plus important pour soi. »

Le GC Femmes est une division de la section de football féminin du Grasshoper Club Zurich, créée à partir de l'ancienne section féminine du SC Schwerzenbach. Les deux formations avaient entrepris une collaboration en 2008, avant d'être pleinement intégrées au GC Zurich en 2009. Le GC Femmes fait évoluer près de 100 femmes et jeunes filles, réparties en cinq équipes, dans les ligues nationales et régionales. Les matchs sont (notamment) organisés sur le GC Campus de Niederhasli.

www.gcfrauenfussball.ch

L'apprentissage du courage

Il faut du courage pour défendre le football féminin. Un courage qui a souvent fait défaut à Lara Dickenmann quand elle était joueuse. « Je me suis beaucoup laissé faire et je n'avais pas assez confiance en moi pour défendre certaines positions. Pour moi, à l'époque, le courage c'était surtout avoir les bons arguments, et je ne trouvais pas les mots », reconnaît-elle rétrospectivement. Ses succès et son expérience lui ont apporté la confiance nécessaire pour son poste actuel. Autour d'elle, difficile de faire passer l'idée que le football féminin a non seulement le droit d'exister, mais qu'il représente aussi une valeur ajoutée pour la société. Lara Dickenmann en est convaincue : « Le football féminin et le football masculin peuvent apprendre l'un de l'autre et en tirer un bénéfice mutuel. » Elle se réjouit que le GC s'oriente jusqu'à présent dans la bonne direction. « Mais on aimerait toujours que ça aille plus vite », ajoute-t-elle en riant.

Une épreuve personnelle

Lara Dickenmann n'a pas toujours été aussi courageuse qu'aujourd'hui. « J'avais 14 ans quand j'ai réalisé que j'aimais les femmes. J'aurais aimé pouvoir l'assumer à l'époque. » Elle a longtemps gardé le silence à ce sujet. Ce n'est qu'à 32 ans, en 2018, qu'elle a fait son coming-out public dans le documentaire intitulé « Lara Dickenmann aime le football et les femmes ». Cela lui a

demandé beaucoup de courage, raconte-t-elle. « Je me suis mise à nu dans cette incursion dans ma vie privée. Mais je voulais donner plus de visibilité au sujet de l'homosexualité. Je voulais être un modèle, parce que j'avais manqué de figures d'identification dans ma jeunesse. »

Un modèle aux nombreuses facettes

Faire son coming-out a été une libération et lui a fait du bien, elle a appris à s'affirmer. Aujourd'hui, Lara Dickenmann utilise cette expérience pour transmettre du courage à d'autres. En tant qu'ambassadrice de la Laureus Stiftung Schweiz, qui aide les enfants et les jeunes au travers de programmes sportifs sociaux, elle s'engage en faveur de la promotion des jeunes filles. « J'aimerais encourager les jeunes filles et les jeunes joueuses à croire en elles et en leurs rêves. Avec de la volonté, on peut parvenir à tout. Il faut s'en donner les moyens, mais tout est possible! »

Après avoir servi d'exemple comme joueuse, Lara Dickenmann espère désormais pouvoir inspirer en étant une femme forte et une manager solide qui mènera le GC Femmes au succès. Il lui tient à cœur que les joueuses de football aient plus d'assurance et se fassent plus confiance. Car elle le sait d'expérience : « Avoir du courage est ce qu'il y a de plus difficile, mais aussi de plus important pour soi. »

À titre personnel

Quand je pense au courage, je pense d'abord à ... **un combat.**

Pour moi, le **noir** est la couleur du courage.

Mon modèle de courage, c'est ... **ma femme.**

C'est ... **une meute de loups** qui incarne le mieux mon propre courage.

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **se faire confiance et se simplifier la vie.**



20

pour cent



**aimeraient faire preuve
de plus de courage dans
leur vie professionnelle.**

Le courage d'échouer

Agir en sachant que l'on risque d'échouer demande beaucoup de courage. Car l'échec reste très négatif dans la culture helvète – contrairement à d'autres. Ces histoires d'entrepreneuses et de leurs échecs personnels sont source d'enseignement d'une part, et de courage de l'autre. Car seul celui qui échoue peut repartir de zéro. C'est ce que montrent nos célèbres exemples.

J. K. Rowling compte aujourd'hui parmi les autrices les plus prospères de l'histoire, malgré certaines controverses. Elle doit son succès à son héros Harry Potter. Mais son chemin a été semé d'embûches. Elle a été refusée par plusieurs maisons d'édition. Sa ténacité a fini par payer. Après s'être finalement vu proposer un contrat par Bloomsbury Publishing en 1996, elle s'est imposée dans le monde entier. Elle n'a jamais craint d'échouer et son parcours professionnel a été mouvementé. Elle a notamment été licenciée de son emploi de bureau parce qu'elle ne cessait d'écrire des histoires durant son temps de travail.

« Une vie sans échec est impossible. Cela impliquerait de vivre avec tant de prudence qu'il serait impossible de vivre quoi que ce soit – ce qui équivaut à un échec total. »



Anna Wintour, rédactrice en chef de l'édition américaine de Vogue, est une légende vivante. Mais à ses débuts, personne n'aurait deviné qu'elle trônerait un jour au panthéon de la mode. Après une formation chez Harrod's, la jeune Britannique a entamé sa carrière journalistique comme rédactrice au Harper's Bazaar. Mais elle fut remerciée neuf mois plus tard, au motif qu'elle ne comprenait pas le marché américain. Anna ne s'est pas laissée abattre. Depuis 1986, elle travaille pour Vogue. Sous sa direction, le magazine de mode est devenu le plus influent au monde. Hollywood a adapté l'histoire de sa vie dans un film : « Le diable s'habille en Prada ».



« Au bout du compte, je me fie uniquement à mon instinct. Parfois avec succès, parfois non. Il faut rester fidèle à ses convictions. »

Coco Chanel a façonné la mode du XXe siècle, alors que rien ne l'y prédestinait. La petite Gabrielle – de son vrai prénom – est née dans un milieu modeste et a grandi dans un orphelinat. Son manque de talent a eu raison de ses ambitions de réussir comme chanteuse. Coco, comme elle se faisait désormais appeler, s'est spécialisée dans la couture et a ouvert en 1913 la première boutique de mode Chanel, à Deauville. Elle a obtenu son capital initial auprès des hommes fortunés qu'elle rencontrait, à l'époque le seul moyen pour Coco d'avoir de l'argent. Mais elle a construit seule sa réussite planétaire, par son travail acharné, sa discipline de fer et au prix de nombreux sacrifices dans sa vie privée.



« On n'apprend pas des succès, mais des fiascos. »



« Au lieu de travailler dans la légèreté et la joie, nous devons, par notre savoir-faire, lutter pas à pas contre les plus grands préjugés. »

Emilie Kempin-Spyri a été la première Suissesse à obtenir son diplôme de juriste, mais elle n'a jamais pu exercer en tant qu'avocate. Sa vraie chance a été de partir à New York avec sa famille en 1888. Elle y a obtenu l'autorisation d'enseigner et a dirigé sa propre école de droit. Mais son mari souhaita rentrer en Suisse, et Emilie s'y résigna. En 1895, elle s'installa à Berlin et divorça. Elle est morte à 48 ans seulement, totalement épuisée. Mais son combat n'a pas été vain : une nouvelle loi sur les avocats, promulguée dans le canton de Zurich en 1898, a permis aux femmes d'exercer le métier d'avocat, alors qu'elles n'avaient pas le statut de citoyennes. Un droit qui n'a été acquis au niveau fédéral qu'en 1923.

A portrait of Carole Hubscher, a woman with dark hair, wearing a dark blue textured cardigan over a dark top and a long necklace with a tassel. She is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a solid dark blue.

« Séparer les affaires
et les émotions est
presque impossible
au sein d'une entre-
prise familiale. »

Carole Hubscher (55 ans) est présidente et CEO de Caran d'Ache. Elle a pris la succession de son père, Jacques Hubscher, à la présidence en 2012. Carole Hubscher est diplômée de la Harvard Business School et de l'École Hôtelière de Genève. Elle est mariée et mère de trois enfants. Elle aime consacrer son temps libre à sa famille, notamment pour des escapades citadines où elle se laisse inspirer par l'art et la culture.



« Sortir de sa zone de confort fait partie du processus d'évolution »

À la tête de Caran d'Ache, entreprise suisse, **Carole Hubscher**, nous parle de niveau de risque dans la stratégie, d'émotions dans les institutions familiales mais aussi de notre culture de l'erreur, qui doit évoluer.

Journaliste: Tabea von Ow
Photographe: Caran d'Ache et Aurelien Bergot

Madame Hubscher, vous souvenez-vous de la première décision importante que vous avez prise pour Caran d'Ache ?
Oui. Alors que j'en étais peu ou prou à mes débuts, j'ai décidé d'adopter une stratégie de marque unique. Nous avons différents logos pour diverses catégories de produits. Étant donné que je viens du marketing, il était évident pour moi que c'était là une source de dispersion.

Quelles réactions cette décision a-t-elle suscitées ?

Certains m'ont mise en garde : je ne pouvais pas utiliser le même logo pour un stylo de collection, pour lequel on débourse plusieurs milliers de francs, et pour un crayon de couleur. Mais j'étais sûre que tous ceux qui ont dessiné avec des crayons de couleur ou peint avec des aquarelles Caran d'Ache à l'école ont développé un lien émotionnel et une grande confiance en la marque Caran d'Ache. Cette stratégie comportait un certain niveau de risque, et je n'ai pas pris cette décision à la légère.

Et qu'a dit votre père ? Après tout, il a été président du conseil d'administration pendant des années avant vous et a appliqué la stratégie à plusieurs marques.

Il n'était pas convaincu au début et a essayé de m'en dissuader. Mais finalement, il m'a fait confiance. Il m'avait donné les clés, j'ai ensuite pris le volant.

S'imposer face à son propre père doit être particulièrement difficile...

Dans une entreprise familiale, il faut arriver à faire la part des choses entre les liens émotionnels qui lient la famille et l'entreprise. Ça n'est pas toujours facile.

Vous êtes la quatrième génération à la tête de l'entreprise familiale. Avez-vous toujours su que vous la dirigeriez un jour ?

Quand on dirige une entreprise familiale, on souhaite naturellement qu'un membre de la famille vous succède. Mais le plus important est que cette personne apporte les bonnes compétences. Planifier une succession prend du temps. Ça a aussi été le cas pour moi. À l'époque, j'ai commencé ma carrière chez Caran d'Ache et je préside l'entreprise depuis dix ans maintenant. Mais j'ai fait beaucoup d'autres choses entre temps – j'ai étudié et travaillé dans d'autres sociétés en Suisse et à l'étranger – afin d'acquérir l'expérience nécessaire et de gagner ainsi ma place à la tête de Caran d'Ache.

Doutiez-vous d'être à la hauteur de la tâche ?

Nous, les femmes, avons la fâcheuse tendance à sans cesse nous remettre en question. Mais j'ai eu la chance d'avoir des soutiens solides, notamment au conseil d'administration, avec lesquels j'ai pu échanger. C'est extrêmement précieux. Parce qu'à ce niveau de direction, on se sent souvent très seule lorsque l'on doit prendre des décisions.

Selon vous, pourquoi les femmes doutent-elles souvent de leurs capacités ?

Je crois que c'est lié au comportement social dans l'éducation et la formation. Les jeunes filles sont souvent incitées à être plus prudentes. Les jeunes hommes, au contraire, sont encouragés à prendre des risques. On le voit bien sur les aires de jeux. Et cela se retrouve aussi plus tard.

« Chaque décision comporte un risque. »

Dans quelle mesure ?

Les femmes exigeantes sont rapidement jugées tatillonnes, tandis que chez les hommes, le même comportement est perçu comme du leadership. De plus, en Suisse et en Europe en général, les femmes sont un peu esclaves du « perfectionnisme », elles ne doivent commettre aucune faute, autrement elles sont montrées du doigt.

Que pouvons-nous faire pour changer cela ?

Nous devons faire évoluer notre culture de l'erreur. Les Anglo-Saxons ont par exemple une tout autre approche. Là-bas, on se dit : « OK, tu as fait une erreur, tu as échoué, mais cela t'a appris quelque chose ». Les femmes ici devraient assimiler cette idée. Sortir de sa zone de confort et apprendre de ses erreurs fait partie du processus d'évolution.

Comment ancrer cette manière de penser dans notre culture ?

Cela passe notamment par la formation et l'éducation. Nous devons élever des filles courageuses et surtout les encourager. Elles ont le droit de faire des erreurs pour autant qu'elles en retirent des enseignements. C'est ce que j'essaie de faire avec mes enfants.

Comment procédez-vous pour calculer les risques ?

J'écoute les experts qui m'entourent. Bien sûr, c'est moi qui dois trancher au final, et cela comporte toujours un risque, mais j'implique mon équipe et je me fie aussi à leur opinion.

Avec le temps, devient-il plus facile de prendre des décisions ?

Au fil des ans, j'ai accumulé une grande expérience et certaines décisions me paraissent donc plus faciles aujourd'hui. On maîtrise mieux l'environnement dans lequel on évolue. Cela rend les choses plus faciles.

Mais la décision de déménager Caran d'Ache de Thônex à Bernex n'a pas dû être simple.

Après 50 années passées au même endroit, l'attachement est fort. Je me suis longtemps demandé si nous pouvions transformer et agrandir l'ancien site, pour gagner en efficacité et améliorer les flux industriels. Mais avec les enjeux qui se profilent, notamment dans le domaine de l'énergie, j'ai dû me rendre à l'évidence : nous avons besoin d'une usine moderne, construite avec des technologies nouvelles et performantes. C'est une grande opportunité pour nous.

Avez-vous aussi envisagé de délocaliser la production à l'étranger ?

Mes prédécesseurs peut-être, mais pas notre génération. C'est en effet un véritable défi de produire en Suisse où les coûts sont les plus élevés au monde. Mais nous produisons ici depuis plus de 100 ans. L'engagement envers la place économique suisse était déjà une décision stratégique claire avant que j'intègre l'entreprise. C'est une question de qualité, de stabilité et aussi de personnel hautement qualifié.

Caran d'Ache fabrique des instruments de dessin et d'écriture. Son nom dérive du mot russe, « karandasch », qui signifie crayon. L'entreprise a été fondée en 1915 à Genève, sous le nom « Fabrique genevoise de Crayons », avant d'être reprise en 1924 par un entrepreneur, Arnold Schweizer, qui la renommera Caran d'Ache. L'entreprise emploie près de 300 collaborateurs à Thônex et déménagera à Bernex à fin 2024, où la nouvelle manufacture sera construite.

www.carandache.com



Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **à l'énergie, mais aussi à une nouvelle opportunité.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le jaune.**

Mes modèles de courage, ce sont ... **les entrepreneuses et les entrepreneurs en général.**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage, c'est ... **une maman guépard.**

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **sortir de sa zone de confort, tout en évaluant les risques.**

« Nous, les femmes, nous avons tendance à sans cesse nous remettre en question. »

Quels sont selon vous les atouts de la Suisse ?

Notre système éducatif est très bon. Nous avons ici des collaborateurs créatifs, qui promeuvent le caractère innovant de nos produits et apportent le savoir-faire nécessaire. Chez nous, beaucoup d'opérations sont encore très artisanales, comme la fabrication des mines de nos crayons de couleur. C'est un peu comme la cuisine: il faut une grande expérience avant de savoir où ajouter la fameuse pointe de sel qui rend la préparation parfaite. Ce sont des savoir-faire qui ne s'apprennent que chez nous. La stabilité de la Suisse reste également un fort atout.

La perfection artisanale est et reste donc un facteur essentiel pour Caran d'Ache. Dans le même temps, le monde devient toujours plus numérique. Comment réagissez-vous contre cette évolution ?

Notre nouveau site de production représente une étape importante de notre modernisation. Mais la digitalisation de l'entreprise a commencé il y a plusieurs années tant au

niveau de l'organisation interne qu'au niveau externe avec notre boutique en ligne et à travers les réseaux sociaux.

Cela a dû vous aider durant la pandémie ?

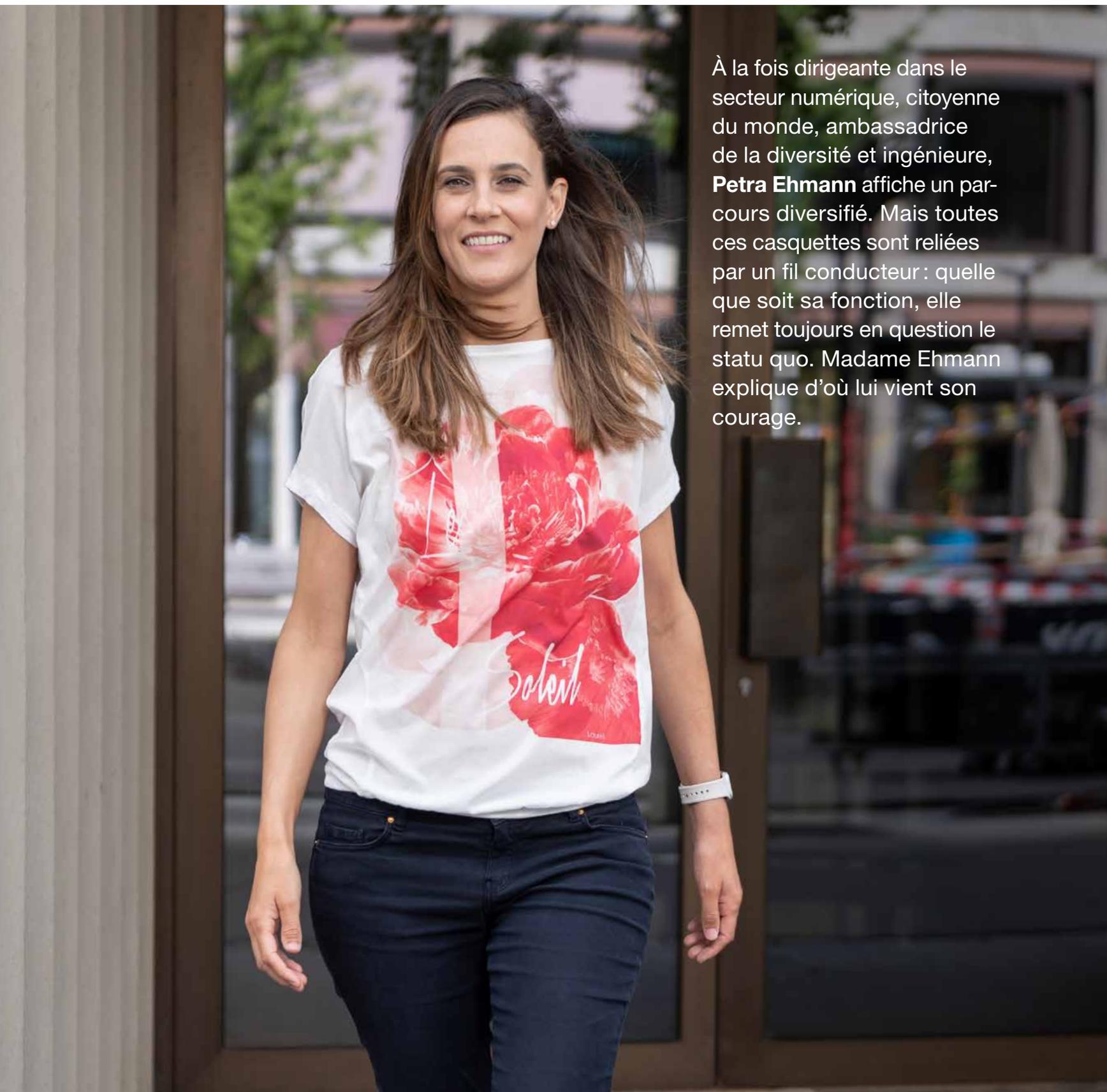
Tout à fait! Pendant la pandémie, le matériel de dessin était très demandé. Beaucoup de parents qui devaient occuper leurs enfants à l'intérieur pendant le confinement ont passé commande chez nous. Et les adultes aussi étaient à la maison et ont utilisé leur temps pour laisser libre cours à leur créativité. Au début de la pandémie, nous avons même renforcé notre offre de tutoriels artistiques disponibles en ligne. Ces cours ont été très appréciés durant cette période. Beaucoup de gens ont également développé une nouvelle passion pour la peinture et le dessin.

Et quelle est la situation à l'heure actuelle ?

Les ventes sont supérieures à leur niveau d'avant la pandémie. Les gens reviennent en magasin et apprécient d'essayer les articles de papeterie et le matériel de dessin.

Saut dans l'inconnu

À la fois dirigeante dans le secteur numérique, citoyenne du monde, ambassadrice de la diversité et ingénieure, **Petra Ehmann** affiche un parcours diversifié. Mais toutes ces casquettes sont reliées par un fil conducteur : quelle que soit sa fonction, elle remet toujours en question le statu quo. Madame Ehmann explique d'où lui vient son courage.



« Est-ce que ça va vraiment décoller ? »

Journaliste: Olivia Kinghorst
Photographe: www.foto-shooting.ch

Petra Ehmann est allemande et vit en Suisse, mais son histoire commence en réalité à 10 000 kilomètres, en Bolivie. C'est en Amérique du Sud qu'elle a le plus de souvenirs de sa prime enfance. En particulier, la première fois où le moteur de la voiture de ses parents a rendu l'âme en plein désert de l'Atacama. « Nous avons régulièrement vu mon père ouvrir le capot et nous expliquer le fonctionnement du moteur », précise-t-elle. « Cela a éveillé mon intérêt précoce pour la technique et les sciences naturelles. »

Son enfance en Amérique du Sud semble bien loin de notre rendez-vous du jour, dans le centre de Zurich. La jeune femme de 36 ans, qui compte parmi les grandes voix du monde numérique en Suisse se tient face à nous dans un restaurant grec branché. Mais ces aventures à travers le globe influent aujourd'hui encore sur son rapport au travail et à la vie. « Mes parents étaient très courageux de sillonner les étendues sud-américaines en voiture avec nous. Ces pistes reculées étaient loin de toute civilisation. »

Madame Ehmann sait vivre hors des sentiers battus. À 19 ans, on lui répétait qu'elle devrait étudier la gestion d'entreprise ou suivre un apprentissage. Mais elle a opté pour des études de construction mécanique à l'EPF de Zurich, où elle était entourée de camarades masculins. « On me regardait bizarrement, et il m'a fallu beaucoup de courage », se souvient-elle. Un courage qu'elle a finalement déployé à travers le monde. D'abord chez Bosch à Mexico, puis chez Hilti à Shanghai et, enfin, à São Paulo au Brésil.

Petra Ehmann est aujourd'hui de retour en Suisse.

Pendant près de 10 ans, elle a dirigé les partenariats de produits internationaux pour la réalité augmentée (augmented reality ou AR) chez Google. Au début, c'était un pari audacieux. Il n'existait que quelques prototypes AR et les sceptiques étaient nombreux. Elle s'est demandé si ça fonctionnait vraiment. « Il est facile de rejeter une nouvelle

technologie, une innovation ou une idée originale parce qu'il n'existe pas de preuve qu'elle fonctionne. Mais il faut avoir la volonté de découvrir quelques idées qui fonctionneront vraiment. »

Petra Ehmann a acquis sa capacité à se jeter dans l'inconnu lors de son séjour à l'université de Stanford et pendant ses années de travail dans la Silicon Valley. « On a le sentiment de pouvoir régler tous les problèmes du monde si l'on pense assez grand, qu'on engage les technologies les plus adaptées et les meilleurs talents et qu'on agit avec suffisamment d'ambition. Mais il faut aussi une vision. » Le célèbre mantra « fail fast, fail often » (échoue vite et souvent) a aussi fortement inspiré Madame Ehmann. « Il m'a indéniablement influencée. Comment conserver son adaptabilité ? Cela fait partie de l'ADN de la Silicon Valley, qui a aussi déteint sur moi. »

Petra Ehmann se prépare à une nouvelle aventure.

Elle s'apprête à rejoindre le groupe de médias suisse Ringier en tant que Chief Innovation Officer, tout en restant administratrice auprès de l'entreprise de technologie de fixation Bossard. Elle y aura pour tâche de contribuer à provoquer une révolution culturelle. Pour ce faire, elle pourra s'inspirer de nombreux modèles qui ont déjà emprunté cette voie au niveau régional et international.

Loin d'être cantonnée à l'étage de la direction, Petra Ehmann devra aussi prouver son courage en tant qu'ambassadrice de la diversité et membre du conseil de la plateforme de promotion de la diversité « We Shape Tech », où elle poursuit son engagement pour l'égalité des chances dans le secteur technologique. « Je m'engage pour offrir une tribune à ces modèles du secteur de la technologie, afin qu'ils inspirent d'autres personnes et les accompagnent dans leur parcours. » Comme à toutes les étapes de sa carrière, Petra Ehmann se fixe une mission claire. « Le courage, c'est de faire évoluer les choses », explique-t-elle.

Petra Ehmann est née en Allemagne et a obtenu un Bachelor en construction mécanique à l'EPF de Zurich ainsi qu'un Master en Management Science and Engineering à Stanford. Cette citoyenne du monde a vécu en Bolivie, au Brésil, au Mexique, aux États-Unis, en Allemagne, en Suisse et en Chine. En 2013, elle est entrée chez Google, où elle a dirigé les partenariats de produits internationaux pour la réalité augmentée. Elle est également membre du conseil d'administration de l'entreprise familiale suisse cotée en bourse Bossard, membre de l'Advisory Board de « We Shape Tech » et membre du conseil de fondation de Technorama. En septembre 2022, elle est devenue Chief Innovation Officer pour le groupe de médias suisse Ringier.

■ À titre personnel

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **à l'attachement à mes valeurs.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le jaune.**

Mon modèle, c'est ... **un entrepreneur.**

Le léopard ... incarne mon propre courage.

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **être rapide.**

« Je souhaite encourager les autres à défendre leur point de vue. »

Bossard est une entreprise internationale spécialisée dans les vis et éléments de fixation haut de gamme. L'entreprise, qui n'était qu'une quincaillerie lors de sa création à Zoug en 1831, est aujourd'hui cotée à la SIX Swiss Exchange. Bossard compte près de 2 700 collaborateurs et intervient dans 32 pays. L'entreprise est dirigée par la septième génération de la famille fondatrice et réalise près d'un milliard de francs suisses de chiffre d'affaires annuel.

www.bossard.com

57

pour cent



**estiment que savoir
dire Non au quotidien
demande beaucoup
de courage.**

L'essayer, c'est l'adopter !

Beaucoup de personnes sont naturellement courageuses et dynamiques, d'autres sont plus réservées. La bonne nouvelle, c'est que le courage n'est pas inné, mais une capacité qui s'acquiert. Comment pouvons-nous exploiter ces réserves de courage pour agir le moment venu ? Voici un guide pour renforcer le « muscle du courage ».

Prenez plus de temps pour vous

Découvrez ce qui vous préoccupe vraiment, ce qui vous intéresse et vous fait réagir, en bien ou en mal. Mieux nous nous connaissons, plus nous en savons sur nos motivations et nos sentiments intérieurs, plus loin nous pouvons aller dans notre expérimentation du courage.

Identifiez vos peurs

Il est souvent difficile de déterminer précisément pourquoi nous manquons de courage dans certaines situations. Vous devez donc avoir conscience de ce qui vous effraie. Demandez-vous quelle pourrait être la pire situation, quelles en seraient les conséquences. Prenez conscience qu'un échec n'est pas la fin du monde, mais une occasion de mieux appliquer ce que l'on a appris la prochaine fois.

Ne soyez pas trop modeste

Le manque de courage découle souvent d'une piètre estime de soi. La peur d'accomplir une tâche, la crainte de changer de poste, de l'incertitude lors des négociations salariales, tous ces sentiments nous paralysent. Représentez-vous mentalement la situation difficile en amont, confrontez-vous au miroir ou à une personne de confiance. Montrez de l'assurance, car si la modestie est sympathique, vous devez également faire ressortir vos compétences.

Acceptez-vous

Soyez honnête avec vous-même : atteindre un certain objectif est-il si important pour vous ? Le visez-vous seulement parce que vous pensez devoir le faire ? Si votre entourage attend que vous fassiez évoluer votre carrière, mais que vous n'êtes pas prêt-e, vous devriez avoir le courage de ne pas y aller. Vous ne pourrez jamais satisfaire tout le monde. Alors, prenez votre indépendance et définissez vos propres objectifs et envies.



De la théorie à la pratique

Nous avons donc vu où vos réflexions devraient vous mener. Mais personne n'a jamais relevé de défi nécessitant de rassembler tout son courage par la simple force de son esprit. Alors laissons la théorie de côté et sortons de notre zone de confort pour passer à la pratique.⁵

Créez un environnement positif

Nous avons déjà envisagé le pire d'entrée de jeu. Intéressons-nous plutôt au positif : que pourrait-il se produire dans le meilleur des cas, si vous rassemblez tout votre courage et entreprenez votre projet ? Oui, vous atteindrez votre objectif ! C'est avec cette attitude positive et optimiste que vous devez planifier votre projet.

Élaborez un calendrier

Plus nous nous concentrons sur une tâche, une décision, plus nous avons tendance à la repousser. Mais sans délai ferme, nous perdons un temps précieux – et l'obstacle n'en paraît que plus insurmontable. Alors fixez-vous une échéance pour atteindre votre objectif, peut-être même des jalons. L'avantage est qu'à chaque étape franchie et à chaque réussite, votre « muscle du courage » se renforce.

Parlez de votre projet

Parlez de vos projets à des personnes de confiance. Car une fois l'idée évoquée, elle a vu le jour et elle suivra son cours. Profiter de l'expérience des autres ne peut pas faire de mal. Inspirez-vous d'autres opinions, sans vous écarter de votre but. Vous obtiendrez de précieux conseils pour atteindre votre objectif le plus facilement possible.

Utilisez l'aide extérieure

Quand il s'agit de sa propre carrière, nous sommes nombreux à nous méprendre sur nos ambitions et vouloir tout faire tout seuls. Mais pourquoi ne pas bénéficier d'un accompagnement professionnel ? Vous le trouverez auprès d'un coach spécialisé, d'un mentor, ou en sollicitant votre réseau.

N'ayez pas peur d'échouer

Enfin, n'oubliez jamais que l'important dans la vie n'est pas de toujours tout réussir. Ce qui compte, c'est faire ce qui semble juste sur le moment. Peut-être que la réussite ne sera pas immédiate, il faudra parfois essayer des revers. Mais, la plupart du temps, on peut corriger ses erreurs et, plus important encore, en tirer des leçons.



« Faire une chose implique toujours de renoncer à en faire une autre »

Un entretien avec la fondatrice de Zattoo, **Bea Knecht**, sur la concentration, le courage de refuser des offres et la raison pour laquelle la Suisse ne devrait pas se faire petite.

Journaliste: Marah Rikli
Photographe: www.foto-shooting.ch

Bea Knecht, en 1990, vous avez étudié à l'Université de Berkeley. Au sous-sol se trouvait un super ordinateur d'une valeur de 25 millions de dollars. Pensiez-vous à l'époque qu'il deviendrait accessible pour les foyers moyens en 2005 ?

Ce calcul a notamment été à l'origine de l'idée de Zattoo.

Dans quelle mesure ?

Je pensais que les microprocesseurs de ce super ordinateur – un Cray 2 doté d'une vitesse de traitement de 244 mégahertz – seraient dépassés en 2005 et qu'au lieu d'occuper une cave, la puce informatique aurait la taille d'un morceau de sucre. C'était particulièrement important pour Zattoo : un écran plat HDTV ne coûterait alors plus que 2 500 dollars au consommateur final. Et il ne coûte même plus que 500 dollars aujourd'hui. Lorsque j'étais à Berkeley, j'ai aussi fait la connaissance de Sugih Jamin, avec lequel j'ai par la suite fondé Zattoo. Il dirigeait un cours de visualisation de fonctions mathématiques. Je lui ai manifestement fait bonne impression. Nous sommes devenus amis.

Mais vous avez suivi une autre voie avant de fonder Zattoo.

Après mes études, j'ai travaillé chez UBS, puis chez McKinsey, j'ai notamment développé deux produits logiciels. Durant cette période, Sugih Jamin a essayé deux fois de me débaucher pour commercialiser ses projets de recherche. Ses idées étaient toujours très avisées sur le plan stratégique : la première demande portait sur de brefs messages géolocalisés, comme Twitter aujourd'hui. La deuxième concernait le développement de jeux vidéo pour plusieurs joueurs, ce qu'on appelle un multiplayer game, devenu aujourd'hui la norme. Quand il m'a finalement sollicitée avec sa troisième demande, l'idée de TV, j'ai accepté. Nous sommes devenus cofondateurs.

Pourquoi avoir attendu si longtemps pour accepter un projet ?

J'étais alors impliquée dans d'autres projets qui m'accaparaient. Et ma carrière a toujours suivi un fil conducteur – même s'il n'est pas toujours évident. J'ai travaillé pour de grandes entreprises par périodes de cinq années. Chaque fois, j'ai « instillé » les connaissances acquises au cours

Bea Knecht est née en 1967 à Zurich et a grandi en Suisse. Elle a étudié l'informatique à l'Université de Californie (Berkeley), et a obtenu un Master en Business Administration à l'International Institute for Management Development (IMD) à Lausanne. Elle a ensuite travaillé pour UBS et, de 1996 à 2001, a été Associate Partner pour la société de conseil d'entreprise et en stratégie McKinsey. Elle a ensuite occupé des postes dans l'entreprise de services informatiques Linuxcare, ainsi que chez l'éditeur de logiciels SAP. En 2005, elle a fondé le service de TV en streaming suisse Zattoo avec Sugih Jamin. En 2012, elle a abandonné la direction de Zattoo, dont elle est aujourd'hui vice-présidente du conseil d'administration.

Jusqu'à sa transition, en 2012, Bea Knecht vivait sous le nom de Beat Knecht.

« Imaginez la vie comme
un torrent impétueux
jaillissant des falaises et
dans lequel on surnage. »



de ces cinq ans dans un produit. Chez UBS, j'ai appris quels sont les besoins d'une grande banque en termes de centre de données. J'ai donc ensuite conçu un logiciel de centre de données destiné aux banques. Quant au produit RH que j'ai développé pour SAP, il repose sur un grand nombre des connaissances acquises au cours de mes cinq années chez McKinsey. En 2004, il ne restait que le calcul de 1990, à Berkeley, que je n'avais pas exploité. C'était aussi le bon moment pour concevoir un produit qui utilisait les connaissances acquises à Berkeley. Ça a été le début de Zattoo.

Beaucoup n'auraient pas eu le courage de refuser deux propositions intéressantes d'un prestigieux professeur.

Je crois que faire une chose implique toujours de renoncer à en faire autre. C'est la raison pour laquelle je refuse les propositions ou j'arrête un projet. Je ne m'engage pas forcément dans les projets qui semblent les meilleurs au premier abord, mais dans ceux qui s'avèrent être les meilleurs après toute une série de réflexions. « Opportunity favors the prepared mind ». Si l'on a suffisamment réfléchi à une idée, dès que l'occasion se présente, on a un déclic et on prend le risque. La clé de la réussite est d'être bien préparé.

Selon vous, que faut-il pour réussir ?

Une prédisposition au courage, que l'on acquiert tout particulièrement durant l'enfance. Par exemple, au sein d'une association où l'enfant apprend à prendre des responsabilités. Il faut aussi avoir un intérêt pour la gestion, être modeste et comprendre que ce sont parfois les détails qui comptent. Ce sont les petites connaissances qui, un jour, aboutissent aux moments décisifs. L'important, c'est de communiquer à la fois par les ordres et les conseils. Pour être entendu, il faut une communication directe. J'adresse tout particulièrement ce conseil aux femmes.

La communication est pourtant réputée être le point fort des femmes.

C'est souvent vrai. Mais tout aussi souvent, il leur manque également les bons outils de communication pour diriger une équipe – c'est un obstacle considérable. Les outils techniques actuels, puissants, sont développés par des hommes, pour des hommes. Il faut du temps et de la patience pour les maîtriser. Cela effraie beaucoup de femmes.

Pourquoi ?

Parce qu'elles disposent de moins de temps que les hommes. Elles sont sans cesse

« Ma carrière a toujours suivi un fil conducteur – même s'il n'est pas toujours évident. »

interrompues, aussi bien dans leur vie professionnelle que privée. Cela conduit les femmes à s'efforcer de maîtriser tous les aspects de leur vie, y compris leur évolution de carrière et leurs recherches, au moyen de leur iPhone. Un ordinateur portable équipé d'un écran plus large serait plus confortable. Si cela ne leur convient pas, par exemple parce que l'ordinateur portable est trop compliqué, les femmes devraient s'impliquer dans le développement de nouvelles technologies qui répondent mieux à leurs besoins. Les outils techniques s'amélioreraient ainsi non seulement pour les femmes, mais aussi pour les hommes.



Avec près de 3 millions d'utilisatrices et utilisateurs chaque mois, **Zattoo** est la plus importante plateforme de télévision par Internet et de vidéo à la demande d'Europe. Créée en 2005 par Bea Knecht et Sugih Jamin, cette société, dont le siège se trouve à Zurich, emploie aujourd'hui 220 collaborateurs.

Depuis 2012, Zattoo exploite en outre sa propre activité B2B et propose ses technologies aux entreprises de médias et opérateurs de réseau.

En 2020, Zattoo a remporté l'Emmy Award dans la catégorie « Technology and Engineering ».

www.zattoo.com

Dans une tribune pour le livre « 50 Jahre Frauenstimmrecht » (50 ans de suffrage féminin), vous écrivez que les femmes ont besoin de beaucoup de résilience pour réussir. Qu'entendez-vous par là ?

Les femmes doivent sans cesse recommencer à zéro. Notamment avec les grossesses. Leur carrière est interrompue par la naissance des enfants et le congé maternité. Elles perdent du temps. Dans le domaine de l'informatique, ces mois, voire ces années, sont des périodes durant lesquelles la technologie évolue considérablement. À son retour au travail, la femme doit une nouvelle fois dépenser plus d'énergie et de temps que ses collègues, qui n'ont pas connu d'interruption. Cela nécessite de la résilience. Il faut par ailleurs de vastes connaissances et une certaine expérience pour mener sa carrière : à cet égard, je mentionne toujours les 10 000 heures nécessaires pour acquérir une expertise. Là encore, les femmes sont interrompues. Il leur faut de l'endurance et de la concentration.

Comment faites-vous pour vous concentrer ?

Je me concentre sur mon travail et je laisse le reste de côté. Je peux citer l'exemple simple de mes assurances. Je n'ai jamais effectué un comparatif de ma vie, je n'optimise rien dans ce domaine. J'ai le même numéro de téléphone portable depuis des décennies, la même banque aussi. Je m'intéresse à autre chose. Il y a tellement de choses auxquelles nous devons réfléchir dans la vie – on ne peut pas tout optimiser. La majeure partie de ces choses nous submergent de toute manière.

Nous submergent ?

Imaginez la vie comme un torrent impétueux jaillissant des falaises et dans lequel on surnage. À un moment vous nagez, à un autre vous vous cramponnez. C'est comme ça que je vois la vie. Elle est aussi pleine de malheurs et d'accidents.

Quels accidents avez-vous connus au cours de votre carrière ?

Quand j'étais dans la Silicon Valley, j'ai connu l'éclatement de la bulle Internet et le 11 septembre, deux crises majeures. Ces événements surviennent de manière aléatoire. Mais ne rien faire cause aussi des dégâts : chez Apple, j'avais par exemple soumis un article intitulé « The Computer Of The Year 2000 » dans les années 1980. Puis, dans les années 90, j'étais si

concentrée sur US et McKinsey ainsi que sur l'entreprise familiale (une société de transport) que je ne m'en suis pas souciée. Une occasion manquée pour moi. Lorsque McKinsey s'est écroulée dans la Silicon Valley, il y a naturellement eu des moments où je me suis révoltée contre ces décisions. Mais la fin de ma collaboration avec McKinsey a aussi eu un aspect positif, elle m'a motivée à me consacrer au lancement de Zattoo.

Faut-il aussi du scepticisme lorsque l'on a du succès ?

Le succès attire des gens qui veulent leur part du gâteau ou vous mener en bateau. Dans le monde des affaires, le « gaslighting », une pratique qui consiste à déstabiliser son interlocuteur de manière très subtile, est très répandu. Je vous donne un exemple. Vous avez créé une société qui connaît maintenant le succès. Une personne qui a certains intérêts économiques vous dit alors que, bien que vous ayez créé cette société, vous devriez confier son développement à quelqu'un d'autre. Les affirmations comme : « C'est bien, mais il est temps de passer la main à des professionnels » durant une phase de développement me rendent également méfiante. Il est alors bon de consulter une personne de confiance. Mais ce serait dommage de ne plus accorder sa confiance à quiconque.

Lors d'une table ronde pour Avenir Suisse, vous avez déclaré que la Suisse voulait contenter tout le monde. Selon vous, la Suisse manque-t-elle de

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **au moment où quelqu'un réalise une chose à laquelle il a longtemps et profondément réfléchi.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le rouge, certainement pas le bleu.**

Mon modèle de courage, c'est ... **Elon Musk.**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage, c'est ... **aucun animal en particulier. Tous les animaux sont courageux.**

Pour prendre des décisions courageuses il faut ... **être prêt-e à gérer l'incertitude qui suit une décision courageuse.**

confiance en elle ? N'est-elle pas assez courageuse ?

La communication de la Suisse est bonne sur le fond. Nous envisageons toujours nos opportunités sous différents angles, ce qui est louable. La Suisse est très prudente et délicate, aussi bien avec sa propre population qu'avec les autres pays. Il arrive souvent, cependant, qu'elle minimise son propre rôle et son importance. Dans le domaine scientifique, cela peut constituer un frein et c'est souvent contradictoire. Dans ce domaine, on ne peut pas dire : « nous avons découvert cet atome – mais encore une fois, peut-être pas. »

Aimeriez-vous que la Suisse soit plus courageuse ?

Je trouve que la Suisse ne doit pas rester toujours ainsi en retrait et minimiser ses contributions. Nous avons réalisé beaucoup de choses, nous effectuons d'importantes recherches aux côtés des expert-e-s d'autres pays – il faut impérativement intensifier ces efforts et plus nous imposer.



« Privilégier sa carrière n'est pas plus courageux que de renoncer à quelque chose pour passer plus de temps avec ses enfants. »

« Il faut puiser la conviction en soi-même »

Journaliste: Franziska Pfister
Photographe: www.foto-shooting.ch

Monique Bourquin a grandi en France et étudié les sciences économiques à l'Université de Saint-Gall. Elle a commencé sa carrière chez PwC Suisse. Après avoir occupé des postes chez Rivella et Mövenpick, elle a travaillé 14 ans pour le géant des biens de consommation Unilever. À la suite de postes dans le marketing et la vente, elle a pris en 2008 la direction de la division suisse, où elle a eu 500 personnes sous ses ordres pendant près de cinq ans. Enfin, elle a été quatre ans responsable des finances pour l'Allemagne, la Suisse et l'Autriche, jusqu'en 2016. Si elle n'exerce plus d'activité opérationnelle depuis, elle siège toutefois au conseil d'administration de plusieurs entreprises, dont Emmi. Elle a également accepté une mission d'enseignement auprès de l'EPF Zurich, sur le thème du « Change Management », et elle préside l'Union suisse de l'article de marque, Promarca. Elle vit dans le canton de Schaffhouse, est mariée et a une fille.

Monique Bourquin, membre de plusieurs conseils d'administration, explique quelles expériences de direction l'ont marquée. Pour cette ancienne CEO d'Unilever Suisse, renoncer à sa carrière pour ses enfants témoigne d'un grand courage.

Madame Bourquin, qu'avez-vous entrepris de plus audacieux au cours de votre vie ?

Ce qui me vient immédiatement à l'esprit, c'est un événement récent. Il y a deux ans, ma fille m'a entraînée dans un parcours d'accrobranche et j'ai fait un saut en chute libre de 10 mètres depuis un arbre. Ça m'a rendue vraiment fière.

Vous avez dirigé Unilever Suisse cinq années durant. Les femmes utilisent-elles leur expérience pour diriger d'une autre manière que les hommes ?

Selon moi, il n'existe pas de style de direction résolument féminin. Chacun dirige à sa façon. Pour ma part, je travaille en étroite collaboration avec l'équipe et j'encourage les gens à exprimer leur opinion et à prendre des décisions, à agir de manière autonome. J'ai souvent constaté que les équipes travaillent mieux et réalisent de meilleures performances lorsqu'elles sont autorisées à débattre de questions controversées.

La part des femmes qui dirigent des entreprises du SMI est actuellement de 14 %. Pourquoi les Suissesses ne sont-elles pas plus nombreuses à viser une carrière de manager ?

En tant que dirigeante, j'ai sans cesse recherché des façons de soutenir des femmes compétentes pour qu'elles accèdent aux postes de direction, mais je n'ai jamais essayé de les y contraindre. Il faut puiser la conviction en soi-même. Les Suissesses et les Suisses sont marqués par certaines valeurs, qui n'évoluent que lentement.

Beaucoup de femmes ne souhaitent ainsi pas faire garder leurs enfants par des tiers. Je le respecte.

Les pères ont manifestement moins de difficultés à confier leurs enfants à une garderie.

Ce serait une conclusion erronée, bien qu'aucun homme ne m'ait exprimé le désir de réduire son salaire pour ses enfants. Il s'agissait toujours de femmes. D'après mon expérience, beaucoup d'hommes sont généralement ouverts à l'idée que leur partenaire travaille. Mais ils apprécient également que les enfants soient gardés par leur mère. Beaucoup de familles ont ici un mode de vie plus traditionnel qu'en France, où j'ai grandi.

La réussite professionnelle est-elle aussi importante pour tous ?

Les hommes définissent plus fortement leur réussite par l'ascension professionnelle. Le poste et le rang comptent dans leurs échanges. Pour les femmes, en revanche, la réussite se définit de manière plus nuancée. L'intérêt du travail et la qualité des contacts sociaux sont souvent plus importants pour elles qu'un poste de haut niveau. Bien sûr, l'un n'exclut pas l'autre.

Accepter un temps partiel est-il l'expression d'un manque de courage ?

Non, ça n'a rien à voir avec le courage, mais avec d'autres priorités. Privilégier sa carrière n'est pas plus courageux que de renoncer à quelque chose pour passer plus de temps avec ses enfants.



Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **à Nelson Mandela et au saut à l'élastique.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **l'orange.**

Mes modèles de courage, ce sont ... **les personnes qui m'impressionnent par leurs actes désintéressés.**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage, c'est ... **chaque animal qui protège ses petits du danger.**

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **être prêt à agir pour la collectivité en répondant seul des conséquences.**

La culture des entreprises est encore à dominance masculine. Qu'est-ce qui doit évoluer ?

J'ai toujours dit à mes collaboratrices et à mes collaborateurs : investissez-vous dans les réunions et les projets, sans quoi vous allez vous noyer, même si vos performances sont très bonnes – a fortiori dans un environnement international et compétitif où chacun-e prend la parole. Je n'ai moi-même jamais eu peur de défendre mes idées et d'apporter au besoin une contradiction, au vrai sens du terme. La ténacité, le courage, une saine persévérance, l'aptitude à communiquer et l'esprit de décision sont d'autres attributs importants. Les équipes dirigeantes devraient donner cette orientation à leur culture d'entreprise et développer leur leadership – et cela ne bénéficie pas seulement aux femmes.

Que pensez-vous des quotas de femmes ?

Il est pour moi inconcevable que des femmes soient recrutées uniquement pour remplir un quota. J'ai toujours pensé que les quotas sont inutiles. Mais après 30 années dans le monde professionnel, je suis assez triste de voir le peu de progrès accomplis.

Dans les faits, les entreprises ne peuvent plus se permettre d'exclure les femmes.

Non, les entreprises dépendent de leurs talents et de la compétence de leurs dirigeants, qu'ils s'agissent d'hommes ou de femmes, et quel que soit leur âge. Beaucoup d'entreprises souffrent de jeunisme, les employés peuvent progresser jusqu'à 50 ans et doivent ensuite s'estimer heureux d'avoir encore un emploi. C'est une évolution regrettable. Mes équipes les plus solides associaient personnes proches de la retraite et jeunes diplômés. Plus une équipe est diversifiée, mieux c'est : des diplômés universitaires et des personnes qui ont suivi

un apprentissage, des jeunes et des anciens, des femmes et des hommes, de différentes nationalités.

Sur quelles questions de société aimeriez-vous plus d'audace ?

La Suisse est un pays bien plus moderne et audacieux qu'elle ne le pense. Notre démocratie est très développée, nous pouvons avoir de vifs débats, mais nous recherchons des solutions pragmatiques, que nous mettons en œuvre. La plupart des gens se sentent responsables du pays dans son ensemble et ne poursuivent pas uniquement leur intérêt personnel. Nous devons absolument conserver ces atouts, même si j'aimerais parfois que nous fassions évoluer les choses plus rapidement.

Quel conseil donneriez-vous aux jeunes qui se lancent dans leur carrière professionnelle ?

Ne vous laissez pas enfermer dans un carcan. Faites ce qui vous rend heureux, afin de pouvoir être authentique, un travail qui reflète vos valeurs et vous motive à donner le meilleur de vous-même. Je leur conseille aussi de demander des retours, pour apprendre à mieux se connaître et à progresser sans cesse, sur le plan professionnel et personnel.

Monique Bourquin exerce des mandats d'administratrice pour le groupe laitier Emmi, la biscuiterie Kambly, le fabricant de produits cosmétiques et pharmaceutiques Weleda et le fournisseur d'ingrédients Kündig. Elle siège également au comité du Conseil de fondation de Swisscontact, à la Fondation suisse pour la coopération technique, et préside Promarca, l'Union suisse de l'article de marque.

74

pour cent



**estiment qu'il est
positif d'être considéré
comme courageux.**

« Naturellement, après nous être heurtées à tant de critiques et de scepticisme, nous avons nous-mêmes été stupéfaites de l'ampleur de notre succès »

Dans un entretien avec le magazine ceo, les trois professionnelles des médias **Patrizia Laeri**, **Nadine Jürgensen** et **Simone Züger** racontent comment elles ont trouvé le courage de lancer leur entreprise elleXX.

Journaliste : Marah Rickli
Photographe : www.foto-shooting.ch

Patrizia Laeri est économiste et journaliste économique primée. Elle a notamment reçu le Digital Female Leader Award. **Nadine Jürgensen** est avocate et journaliste politique, spécialiste des questions de société depuis de nombreuses années. Elle co-préside le mouvement WE/MEN, qui s'engage pour favoriser la présence des femmes dans la vie publique. **Simone Züger** est designer, artiste et entrepreneuse. Elle dirige son propre cabinet de design. Elle intervient comme membre de jury et conférencière invitée dans diverses universités suisses et étrangères. Elle est membre du comité directeur de Medienfrauen Schweiz.

Patrizia Laeri, Nadine Jürgensen et Simone Züger, vous avez fondé votre entreprise elleXX en 2021. Il s'agit d'une nouvelle plateforme financière et médiatique. Qu'est-ce qui vous a motivées à franchir le pas ?

Patrizia Laeri : Nous nous sommes finalement lancées sur le marché lorsque nous avons négocié des partenariats avec trois entreprises distinctes. Trois partenariats d'un coup, ça en a surpris plus d'un dans le secteur. Chacune d'entre nous avait des motivations très personnelles pour créer cette entreprise. Pendant vingt ans, j'ai parlé de femmes et de finances, tout en rapportant, en tant que journaliste économique, de nombreux business plans des FinTech et de nouvelles plateformes numériques. J'ai par ailleurs pu acquérir une compétence numérique significative en tant que conseillère de l'Institute for Digital Business. J'étais prête pour innover. En tant que journalistes, Nadine Jürgensen et moi n'avons cessé d'aborder des thèmes tels que l'égalité entre les sexes ou les femmes et la finance. Nous décrivions sans cesse de nouveaux problèmes, sans jamais nous impliquer dans leur résolution. Nous voulions désormais faire partie de la solution.

Simone Züger : Pour moi, l'envie de créer l'entreprise reposait sur un mélange

d'expériences personnelles et de posture intérieure : d'une part, j'avais déjà lancé une initiative à Zurich pour mettre les femmes en réseau dans le domaine de l'économie créative et je siégeais au comité directeur de Medienfrauen Schweiz. J'étais depuis très longtemps motivée pour bâtir une société égalitaire. En tant qu'entrepreneuse et artiste, je n'ai par ailleurs trouvé aucune solution de prévoyance qui me convenait. J'aspirais à une solution adaptée aux femmes, sociale et durable. Qui plus est, je n'ai jamais été séduite par le ton employé dans le secteur financier. Grâce à elleXX, j'ai pu proposer des solutions concrètes et attrayantes à d'autres femmes dans des situations similaires – ça m'a motivée à sauter le pas.

Nadine Jürgensen : J'étais dans la même situation. Avant elleXX déjà, je m'étais engagée pour les questions liées à la prévoyance, à la présence dans la sphère publique et à l'indépendance des femmes. Plus je le faisais, plus je trouvais accablant de connaître les chiffres sans rien faire pour changer la donne. En Suisse, 56 % des femmes ne se préoccupent pas d'elles-mêmes, l'écart entre les pensions des hommes et celles des femmes est de 37 % et, dans le deuxième pilier, les femmes perçoivent même 60 % de moins que les

« Nous décrivions maintes fois les problèmes, sans jamais nous impliquer dans leur résolution. Nous voulions désormais faire partie de la solution. »



hommes. Grâce à elleXX, je peux contribuer à faire évoluer les choses dans le bon sens. Ma principale motivation était de rendre les femmes indépendantes.

Vous avez atteint votre objectif annuel à peine quelques mois après le lancement. Qu'est-ce qui fait votre succès ?

Züger: Notre « corporate design » parle à beaucoup de femmes et constitue sûrement l'une des clés de notre succès. Je pense qu'il est très important de transmettre des émotions dans le monde numérique et de rendre ainsi les sujets financiers plus accessibles. Avec elleXX, nous voulons cibler les femmes par notre ton, tout en répondant à leurs grandes attentes en matière de design et d'esthétique.

Jürgensen: Notre succès vient aussi de notre stratégie en matière de contenu. Nous ne sommes pas seulement une plateforme financière, mais aussi une plateforme médiatique. J'ai travaillé de nombreuses années en tant que journaliste d'investigation. Mais les thèmes que je défends, comme la parité, le féminisme ou le travail dans le domaine des soins, n'étaient jamais des priorités. Les rédactions continuaient à ignorer les sujets qui préoccupent les femmes et le fait que leurs lectrices veulent être prises au sérieux. Les femmes ne veulent pas juste lire un « magazine féminin » ou savoir comment s'habiller ou maigrir.

Avec elleXX vous soutenez d'autres thèmes ?

Jürgensen: Oui. Grâce à elleXX, nous renforçons les connaissances financières des femmes, mais nous abordons également des thèmes de société, la culture, la carrière et la durabilité. Nous adoptons une posture résolument audacieuse et féministe. Nos autrices abordent par exemple les conséquences négatives de l'interdiction de l'interruption volontaire de grossesse, l'éventuelle nécessité d'un congé menstruel ou les raisons pour lesquelles les femmes ont moins d'opportunités que les hommes dans le domaine littéraire. Ça parle à beaucoup de femmes.

Votre propre succès vous a-t-il étonnées ?

Laeri: J'ai rédigé les premiers business plans pour elleXX en 2017 et 2018. En 2019, j'ai travaillé avec Simone Züger sur la première plateforme de lancement (le « pitch deck »). Cela nous a permis de présenter l'idée de elleXX aux investisseurs potentiels. On entendait systématiquement que notre initiative n'intéressait personne, qu'il n'y avait pas de marché pour ça. On nous a même ri au nez. Naturellement, après nous être heurtées à tant de critiques et de scepticisme, nous avons nous-mêmes été stupéfaites de l'ampleur de notre succès : en cinq mois, elleXX a gagné 25 000 followers, ce qui fait déjà

de nous la plus importante « Female Finance Community » de Suisse, devant les portails et médias financiers existants.

Vous êtes trois fondatrices, une équipe de CEO, pas des combattantes solitaires. Pourquoi étiez-vous certaines que vous pourriez former une équipe ?

Laeri: Ça a incontestablement été un processus. J'ai connu Simone lors d'un événement destiné aux femmes des médias. J'ai trouvé la visualisation qu'elle a présentée très attrayante et pertinente. Lorsque je lui ai parlé de mon idée, elle a été la première à comprendre immédiatement de quoi il s'agissait. Nadine Jürgensen et moi étions comparses depuis longtemps et nous nous connaissions bien, nous avons donc déjà une relation de confiance. Je ne recommande à personne de créer une société en solitaire. Ça vaut la peine de s'associer, de se renforcer et de se compléter les uns les autres. Je trouve par ailleurs le chiffre trois idéal sur le plan démocratique, il permet de parvenir à une majorité.

Züger: Chacune d'entre nous est une experte dans son domaine et apporte de longues années d'expérience et de maîtrise. Nous réunissons différentes disciplines, nous nous complétons en matière de contenu et de design, ce qui présente de nombreux avantages. Notre vision commune constitue aussi le liant.

Les trois entrepreneuses Patrizia Laeri, Nadine Jürgensen et Simone Züger ont fondé la première plateforme financière et médiatique destinée aux femmes en Suisse en 2021. Leur entreprise elleXX a pour devise « Close the Gaps! » (combler les lacunes). elleXX permet d'améliorer les connaissances financières des femmes et, comme ses créatrices le disent, de réunir les contenus et les investissements au même endroit. L'objectif de elleXX est d'enrichir les femmes et de combler progressivement les inégalités financières entre les sexes, pour instaurer une parité durable.

www.ellex.com



Ce que vous décrivez concernant la création de la société et votre vision est aujourd'hui appelé «purpose» – cela vous aide-t-il ?

Züger: Avoir un objectif, un «purpose», est évidemment utile. Je sais d'expérience qu'il faut de la passion, de la curiosité et de l'ardeur pour qu'un projet évolue favorablement. Je l'ai sans cesse constaté durant ma carrière : pour réussir, il faut faire preuve de courage et s'appuyer sur sa passion et ses ambitions propres.

Jürgensen: Pour moi, le succès ne se résume pas à une réussite immédiate. Il implique aussi de changer la donne pour les générations suivantes, notamment celle de ma fille. C'est sans conteste l'un des objectifs de elleXX. Dernièrement, ma fille de neuf ans m'a écrit sur un bout de papier : « Je t'aime maman, c'est bien que tu t'engages autant pour les droits des femmes. Peut-être que comme ça les femmes auront plus de droits quand j'aurai 20 ans. » Réaliser quelque chose sur le long terme, c'est une vraie motivation pour moi, et ça m'aide sans doute aussi à réussir.

La durabilité est très importante pour elleXX. Que signifie la durabilité quand il est question de femmes et de finance ?

Laeri: Les femmes ne veulent pas se contenter d'investir là où les profits sont importants. Elles veulent faire le bien avec leur argent, et donc investir de manière durable. Les femmes sont 92 % à trouver l'investissement durable important (BNY Mellon 2021). Les critères ESG constituent à cet égard une orientation pour les entreprises. Ils se réfèrent à des normes opérationnelles liées aux domaines environnemental, social et de la gouvernance. Les études montrent que les femmes investissent plus durablement que les hommes. Donc plus le nombre de femmes prêtes à investir sera important, plus le thème de la durabilité prendra de l'ampleur. Et inversement, plus les femmes investiront, plus les entreprises s'engageront en faveur de la durabilité, ce qui est fantastique !

Jürgensen: L'argent investi de manière durable peut avoir un énorme impact. Imaginez le levier que cela représenterait si la totalité de la richesse nationale investie dans le pilier 3a et les caisses de pension était redirigée vers des placements durables. Cela créerait incontestablement un monde meilleur. Nous parlons sans cesse de consommation durable, mais les investissements durables permettent de réaliser bien plus.

Vous dites aussi que les femmes ont du retard à combler en matière de placements. Pourquoi les femmes ont-elles des réticences à investir ?

Züger: Le discours concernant les produits d'investissement s'adresse encore et toujours essentiellement aux hommes. Même le jargon financier rebute beaucoup de femmes. Les femmes ont donc bien moins accès aux sujets liés aux placements et aux investissements. Les études montrent aussi qu'un grand nombre de femmes n'osent pas investir parce qu'elles ne se sentent pas suffisamment compétentes. Près d'un tiers d'entre elles ne se sentent pas capables de placer une partie

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **à Jeanne d'Arc.** (*Patrizia*)

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le rouge, la couleur de la passion.** (*Nadine*)

Mon modèle de courage est ... **Lou Andreas-Salomé, qui a vécu une vie totalement indépendante comme peu de femmes au XIXe siècle.** (*Simone*)

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage, c'est ... **la panthère noire.** (*Simone*)

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **faire ce difficile premier pas.** (*Nadine*)

de leur argent. Le problème est aussi lié aux connaissances financières, mais, encore une fois, il est possible de les transmettre.

Laeri: Les femmes manquent encore de modèles, je l'avais déjà constaté durant mes études. Il y avait très peu de femmes dans la finance, et encore aucune fondatrice d'entreprise. Je ne pouvais pas non plus intégrer un réseau pour obtenir des conseils. Il faut donc du courage pour se prendre en main, et de l'ambition pour s'approprier les connaissances. Selon l'American Institute for Economic Research, cela tient aussi à l'éducation et à la formation. Il existe notamment un «gender gap» en matière de connaissances financières et d'argent de poche : les petites filles reçoivent moins que les petits garçons.

Jürgensen: Pour les femmes, la finance est encore un thème assez nouveau. En Suisse, une femme mariée ne peut gérer son propre compte bancaire et exercer une activité professionnelle sans l'autorisation de son mari que depuis 35 ans, il est donc assez logique qu'il reste du retard à rattraper. Les femmes ont déjà obtenu beaucoup et je suis convaincue qu'elles gagneront en confiance pour investir.

« Il faut du courage pour se prendre en main, et de l'ambition pour s'approprier les connaissances. »



À propos du courage et de l'excès de confiance

Chronique sur le courage

Est-ce que s'élancer d'un ballon gonflé à l'hélium à 39 kilomètres d'altitude relève du courage ? C'est ce qu'a fait le sportif de l'extrême autrichien Felix Baumgartner le 14 octobre 2012. Malgré une préparation minutieuse par une importante équipe plusieurs mois durant, ce saut représentait un risque incalculable pour le basejumper. Rien de comparable n'avait jamais été tenté. Des cris de joie ont donc accueilli Felix Baumgartner lorsqu'il a atteint le sol en vie.

On peut à juste titre s'interroger sur l'utilité d'un tel exploit. Si l'objectif était d'attirer l'attention du monde entier, c'est une réussite, puisque le saut a suscité un énorme engouement médiatique.

Red Bull, mécène de cette initiative téméraire, s'est toutefois empressé d'affirmer que le but n'était pas d'établir un record, mais l'intérêt scientifique et l'ambition de « donner envie d'accomplir de grandes choses ». Par comparaison, les tentatives d'« accomplir de grandes choses » font toutefois plutôt piètre figure. Mais qui n'aurait pas envie d'inspirer les autres en donnant un brillant exemple de son courage ? Un objectif qui en pousse beaucoup à se lancer dans des paris insensés. Ces « actes héroïques » restent toutefois souvent difficiles à expliquer.

Les psychologues américains David Dunning et Justin Kruger ont élaboré une approche basée sur l'effet qui porte leur nom. Selon eux, les personnes incompetentes surestiment souvent visiblement leurs propres capacités – tandis qu'elles sous-estiment les apports des personnes plus compétentes. Le problème, c'est qu'elles n'en ont même pas conscience. Les deux psychologues ont décrit cet effet pour la première fois en 1999. Lors d'une série d'études, ils ont soumis les étudiants à des tests, notamment de logique et de grammaire.

Les participants devaient enfin évaluer leur performance par rapport aux autres sujets. Le résultat a été surprenant : les personnes qui avaient obtenu les pires résultats étaient la plupart du temps convaincues d'avoir trouvé les meilleures solutions. Plus étonnant encore : ce sentiment de supériorité (supposée) demeurait même après avoir pris connaissance des résultats des meilleurs participants.

Si cela vous semble absurde, pensez à la vie quotidienne. Nous sommes confrontés à l'effet Dunning-Kruger plus souvent que nous ne le souhaiterions. Les personnes qui refusent d'adapter leur candidature à leur vrai profil malgré des échecs répétés ; les dirigeants sourds aux bonnes idées de leur équipe, alors qu'elles sont meilleures que les leurs ; les sportifs en fin de carrière qui ne veulent pas se retirer parce qu'ils pensent encore pouvoir battre leurs jeunes concurrents. Les exemples sont légion. Le vrai courage serait de faire l'inverse – un échec, pour beaucoup. Et c'est peut-être justement ce qu'il y a de plus courageux.

« Choisir ses batailles »



Contribuer à faire respecter les droits humains est plus important que jamais. La professeure de droit **Helen Keller** a consacré sa carrière à cette lutte, par conviction. Avec beaucoup de courage, une bonne dose de discernement et forte d'une vaste expérience, elle s'efforce de rendre le monde un peu plus juste.

« Tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits. »

(Article 1 de la Déclaration universelle des droits de l'homme de l'Assemblée générale de l'ONU)

Journaliste: Rédaction du magazine
Photographe: www.foto-shooting.ch

C'est en 1948, après l'effroi de la Seconde Guerre mondiale, que l'Assemblée générale de l'ONU adopte la Déclaration universelle des droits de l'homme. Presque tous les États ont aujourd'hui ratifié la Convention internationale des droits de l'Homme ou ancré les droits humains dans leur constitution. Pourtant, ces droits universels semblent de plus en plus menacés. Il est donc d'autant plus important que des personnes courageuses s'engagent pour les faire respecter.

Suivre sa voix intérieure

Helen Keller a axé sa carrière sur le droit international et les droits humains. « J'ai très vite su que je ne voulais pas gagner ma vie grâce à l'optimisation fiscale. Ce qui me passionnait le plus, c'était le point de jonction entre le droit national et le droit international. Et c'est dans le domaine des droits humains qu'il prend toute sa dimension. » De 2008 à 2011, la juriste a été membre de la Commission des droits de l'homme de l'ONU à Genève et à New York, où elle s'est forgé une réputation d'experte des questions liées aux droits humains. En 2011, le Conseil fédéral lui a demandé si elle souhaitait reprendre le poste de la juge suisse à la Cour européenne des droits de l'homme, à Strasbourg, qui se libérait. La figure qu'Helen Keller cite comme son inspiratrice en dit long sur elle : « Je le devais en grande partie à l'ancienne Conseillère

fédérale Micheline Calmy-Rey, qui m'a encouragée de façon décisive en tant que femme. »

Un départ temporaire

Helen Keller a été nommée et s'est installée à Strasbourg. Sa famille est restée à Zurich, en particulier à cause de ses deux fils. La vie de famille se résumait alors aux week-ends. Interrogée sur les difficultés d'une telle décision, Helen Keller élude. « Poserait-on la même question à un homme ? », dit-elle toutefois avec un sourire. Elle pourrait se qualifier, mais sa modestie l'en empêche. Elle l'avoue franchement : « Mon mari a dû prendre en charge beaucoup plus de choses que nous ne l'avions prévu. Mais il avait lui aussi sa carrière. Nous avons donc eu besoin de l'aide d'une nourrice. Je me suis efforcée de travailler aussi dur que possible durant la semaine afin d'avoir du temps pour la famille le week-end. »

Une tâche exténuante

Les juges des 47 États membres qui siègent à la Cour de justice des Communautés européennes doivent protéger le respect et l'application du droit national en vigueur dans leur pays dans les différentes affaires. On pourrait y voir une sorte de contrôle qualité. Ils siègent par ailleurs au sein de chambres, dans lesquelles les affaires

Prof. Dr Helen Keller, 58 ans, est professeure de droit public, droit européen et droit international à l'Université de Zurich.

Elle a été professeure ordinaire de droit public à l'Université de Lucerne de 2002 à 2004. Elle a ensuite enseigné le droit public, ainsi que le droit européen et le droit international, à l'Université de Zurich jusqu'en 2011. De 2008 à 2011, elle a été membre de la Commission des droits de l'homme de l'ONU. En 2011, elle est devenue la première juge suisse à siéger à la Cour européenne des droits de l'homme. Quand son mandat a pris fin, en 2020, elle est retournée à l'Université de Zurich, où elle occupe une chaire à l'Institut für Völkerrecht und ausländisches Verfassungsrecht (institut de droit international et droit constitutionnel international). Depuis décembre 2020, elle siège également en tant que juge auprès de la Cour constitutionnelle de Bosnie-Herzégovine.

Helen Keller est mariée et a deux fils. Elle vit à Zurich.

La Cour européenne des droits de l'homme (CEDH) a été créée en 1959, à Strasbourg, par les États membres du Conseil de l'Europe afin de garantir le respect de la Convention européenne des droits de l'homme. La Suisse est représentée à la CEDH depuis son entrée au Conseil de l'Europe, en 1963.

Depuis 1998, la CEDH siège en permanence. Les citoyens peuvent lui adresser directement leur plainte une fois qu'ils ont épuisé toutes les voies de recours nationales.



de tous les États sont traitées. Elles ont souvent une large portée. « Ces affaires nécessitent beaucoup de courage, mais aussi beaucoup de force », explique Helen Keller. « J'ai dû apprendre à concentrer mon énergie à 95 % sur la Cour de justice, notamment parce que nous communiquons en permanence dans les deux langues officielles, l'anglais et le français. J'étais souvent épuisée le soir. » À cela s'ajoutent les interactions avec différentes mentalités et cultures. Cela nécessite une compétence sociale. « Il faut aussi garder son professionnalisme quand quelqu'un pique une crise. « I respectfully disagree » est la réaction la plus forte que l'on peut se permettre pour que son interlocuteur ne perde pas la face. » Pour de nombreux juges, les affaires ouvertes contre leur pays ne sont pas faciles. « Beaucoup considéraient la situation des

droits humains dans leur pays d'un œil parfaitement critique », poursuit Helen Keller. « J'ai longtemps siégé dans la chambre qui traitait les affaires turques, c'était très palpable. Le travail était naturellement plus simple pour nous, qui venions de Suisse, d'Allemagne ou d'Autriche. »

Le défi de la résolution des litiges

Un arrêt arbitre toujours un litige, mais il est difficile de parvenir à un consensus sur nombre de questions. C'est souvent le cas lorsque des représentations morales, éthiques ou religieuses entrent en compte.

Helen Keller se souvient en particulier d'une affaire qui concernait la Roumanie. « Il s'agissait d'un jeune homme, un Rom, atteint de troubles mentaux et positif au VIH. Il vivait dans un orphelinat dirigé par des sœurs. À cause de son statut VIH, elles voulaient le laisser mourir de faim, par crainte d'être contaminées. Si une ONG ne s'était pas engagée pour le défendre, il n'aurait pas eu la moindre chance. Il n'avait en effet aucune famille, personne pour le soutenir. » Son récit montre que l'horreur des cas qui atterrissent à Strasbourg dépassent l'entendement. Des faits auxquels Helen Keller était confrontée au quotidien.

Retour aux sources

À l'issue de son mandat, Helen Keller est revenue à l'Université de Zurich, avec une grande reconnaissance : « J'étais extrêmement privilégiée, parce que l'université a gardé ce poste libre pendant neuf ans. Contrairement à beaucoup de mes collègues de Strasbourg, je ne me faisais aucun souci pour mon avenir. » Mais le retour n'a pas été si évident. « Au début, certains étaient un peu intimidés. Ils pensaient probablement que je me prendrais pour une vedette et voulaient défendre leur

« On est toujours mal vu lorsque l'on remet en cause la conception traditionnelle des rôles. »

pré carré. Mais ça s'est rapidement apaisé. » Durant son mandat à Strasbourg, elle donnait déjà un séminaire sur les droits humains à l'Université de Zurich chaque semestre. « Durant les vacances judiciaires, j'étais deux jours à l'université et j'ai ensuite fait venir les étudiant-e-s à Strasbourg, pour qu'ils assistent à une affaire intéressante instruite par la grande chambre. Ils ont tous été captivés. » Encourager les jeunes étudiant-e-s intéressé-e-s la réjouit et elle est fière de leur réussite – à juste titre. « Je soutiens leurs demandes de prix semestriels pour leur bon travail afin qu'ils puissent en faire état dans leur CV. Au cours des quelque 30 séminaires que j'ai tenus jusqu'à présent, j'ai vu beaucoup de travaux remarquables. »

Quand on lutte, on perd parfois

Plus de la moitié des étudiants en droit de l'Université de Zurich sont des femmes. Mais les étudiantes doivent aujourd'hui encore combattre certains préjugés. Helen Keller le sait bien – et elle a développé sa propre stratégie à cet égard : « On est toujours mal vu lorsque l'on remet en cause la conception traditionnelle des rôles, les collègues n'apprécient pas cela. Il faut évaluer si le combat en vaut la peine ou si l'on peut fermer les yeux. » Mais, selon elle, cela vaut toujours la peine. Il faut juste savoir à quoi sert la lutte. « Choose your battles » (choisis tes combats) est sa devise. Et il faut aussi parfois savoir perdre. Elle a encore un conseil : « Je dis aux étudiantes qu'elles devraient se spécialiser dans le droit fiscal. Il y a bien trop peu de jeunes filles pour œuvrer pour les aspects sociaux du droit fiscal. » Cela surprend de la part d'une femme qui « n'a jamais voulu gagner sa vie avec l'optimisation fiscale ». Mais Helen Keller a toujours suivi sa vocation. En cela, elle est un modèle pour de nombreuses personnes – et pas seulement celles qui suivent ses cours.

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **à Ruth Bader Ginsburg et à Greta Thunberg.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le blanc.**

Mon modèle de courage, c'est ... **je vous renvoie à la première question!**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage, c'est ... **le dauphin.**

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **aussi savoir échouer.**

L'Université de Zurich a été fondée en 1833, lorsque le canton a regroupé ses écoles secondaires de théologie, de jurisprudence et de médecine au sein de l'« Universitas Turicensis » et adjoint une faculté de philosophie à ces trois domaines d'études.

La faculté de droit de l'Université de Zurich compte aujourd'hui 55 professeur-e-s, 40 titulaires, 34 privat-docents et plus de 230 enseignant-e-s extérieur-e-s, ainsi que 327 assistant-e-s, ce qui fait d'elle l'une des plus grandes facultés de droit d'Europe. Elle constitue l'une des meilleures institutions de recherche de l'espace européen.

www.uzh.ch

« Mon mari a dû prendre en charge beaucoup plus de choses que nous ne l'avions prévu. Mais il avait lui aussi sa carrière. »



« Quand j'ai un projet en tête, je le mène à bien. »

CUTISS est une entreprise dérivée de l'Université de Zurich. Fondée en 2017, elle fabrique des greffes cutanées personnalisées à partir des cellules des patient-e-s. Ces greffes sont utilisées en cas de lésions cutanées, comme des brûlures. Le DenovoSkin fait actuellement l'objet d'un essai clinique en phase IIb en Europe et dans l'UE. En 2020, l'entreprise a été distinguée par le TOP 100 Swiss Startup Award. Elle compte parmi ses investisseurs la Banque cantonale zurichoise, les entreprises pharmaceutiques Giuliani et Wyss, l'accélérateur commun de l'Université de Zurich et de l'EPF. Le brevet du DenovoSkin est la propriété de l'Université de Zurich, tandis que CUTISS est le propriétaire exclusif des droits de marque.

www.cutiss.swiss



« On ne peut
pas avancer sans jamais
rien tenter de fou »

Daniela Marino explique ce qu'elle a en tête, notamment concernant la création de l'entreprise CUTISS. La CEO parle de son ambition lors des concours, des risques calculables et du sort des enfants gravement brûlés.

Journaliste: Tabea von Ow
Photographe: www.foto-shooting.ch

Madame Marino, votre entreprise développe des greffes cutanées à partir des propres cellules des patient-e-s. Qu'avez-vous ressenti à la première greffe réussie ?

C'était en 2014. Je m'en rappelle comme si c'était hier. Le patient, un jeune garçon, était lourdement brûlé. Toute l'équipe a suivi la

greffe depuis la galerie de l'un des blocs opératoires de l'Hôpital universitaire de Zurich. La tension était forte. Nous avons tous tremblé. Mais ça a fonctionné, et il est devenu évident pour moi que nous devons rendre cette technologie accessible à d'autres personnes.

Combien d'années de développement ont été nécessaires ?

Environ 14 années. Dont près de cinq au sein de l'équipe. J'ai commencé comme biotechnologiste et j'étudiais la possibilité d'isoler des cellules issues des vaisseaux sanguins et de les cultiver. Mais peu après mon arrivée au sein de l'équipe, les fonds ont manqué. J'ai alors aidé à soumettre une demande de financement auprès de la Commission européenne.

À titre personnel

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **à une falaise depuis laquelle on doit se jeter à l'eau.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le noir.**

Mes modèles de courage, ce sont ... **mon père et Rita Levi-Montalcini.**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage, c'est ... **un animal sauvage comme le cheval Spirit.**

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **se dire : «Je peux le faire.»**

et, à la fin de la semaine, j'ai fait ma première présentation devant des investisseurs.

Et comment ont-ils réagi ?

Ils voulaient immédiatement s'impliquer. Mais nous n'avions même pas encore de société. L'idée a mûri durant le week-end et, le lundi, je suis allée voir mon chef pour lui dire : « Je veux fonder une entreprise à partir de notre idée. »

Quels obstacles avez-vous dû surmonter ?

Ça n'était pas simple, je n'avais pas la moindre idée de ce qu'il y avait à faire. Mon chef et ma famille pensaient que j'étais folle. Qui plus est, je venais d'avoir mon premier enfant. C'était donc compliqué aussi sur le plan familial. Mais je suis originaire du sud de l'Italie et je suis plutôt têtue. Quand j'ai un projet en tête, je le mène à bien.

Beaucoup auraient eu peur, justement, que leur famille ne croie pas à cette idée.

Qu'est-ce qui vous a convaincue que vous alliez dans la bonne direction ?
Je savais que le risque était bien calculé. Que pouvait-il se passer ? Au pire, j'aurais repris la recherche. On ne peut pas avancer sans jamais rien tenter de fou. Mais il faut naturellement toujours garder à l'esprit que l'on peut échouer. Si j'allais

Dr Daniela Marino (40 ans) est la co-fondatrice et directrice de CUTISS. Elle a grandi dans la ville sicilienne d'Agrigento et a obtenu son Master en biotechnologie à l'Université de Milan. Elle a ensuite été formée à l'EPF Zurich (doctorat, PhD). Son domaine de spécialité scientifique couvre les cellules souches dans la biologie vasculaire. En 2009, elle a intégré, en tant que postdoc, le programme de recherche de l'Université de Zurich et de l'hôpital pour enfants de Zurich, dont CUTISS est issue. Madame Marino a fait de la recherche sur la vascularisation des implants, notamment pour adjoindre à la peau artificielle des fonctions additionnelles, comme des vaisseaux sanguins et lymphatiques.

Elle est mère de deux jeunes enfants.

au casino, par exemple, je n'emporterais qu'une certaine somme d'argent avec moi. Une fois qu'elle est épuisée, je rentre chez moi. C'est un risque calculé.

Le risque était-il aussi calculable lors de la première opération au cours de laquelle votre produit DenovoSkin a été utilisé ?

Bien sûr, nous avons déjà testé la peau sur différentes plateformes. Mais c'était la première fois que nous avons réalisé une biopsie sur un patient, l'avons emmenée dans notre laboratoire, avons extrait les cellules et créé un timbre cutané pour ensuite l'appliquer sur le corps – d'un enfant qui plus est. Ça a été un moment d'angoisse pour tout le monde. Les parents ont été très courageux. Mais ils étaient prêts à tout pour leur enfant et pour faire avancer la recherche. Ça a fonctionné comme prévu.

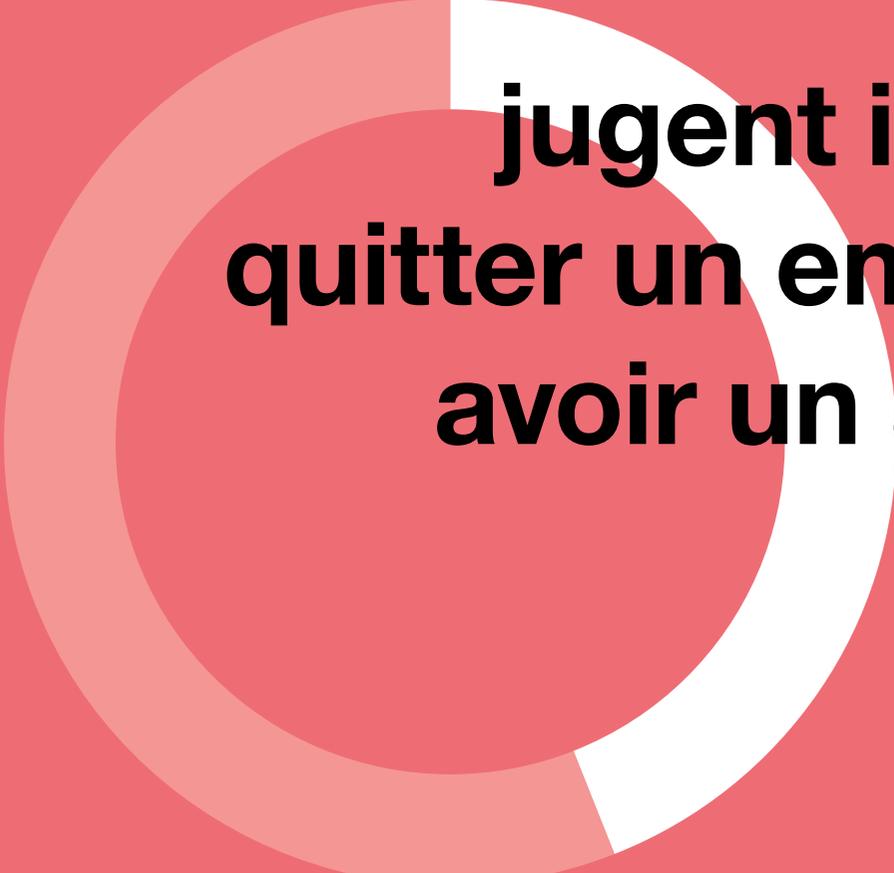
À quel point les cas de ces enfants gravement brûlés vous touchent-il ?

Chaque patient-e me touche sur le plan émotionnel. Nous en avons désormais traité près de 40. Nous suivons naturellement leur parcours clinique, parce qu'il fait partie intégrante de nos recherches. L'histoire qui m'a le plus touchée a été celle d'un jeune homme qui a reçu notre implant l'an dernier. Il avait à peine 20 ans. Il va beaucoup mieux désormais.

« Il faut naturellement toujours garder à l'esprit que l'on peut échouer. »

44

pour cent



**jugent imprudent de
quitter un emploi sans en
avoir un autre en vue.**

« Il faut beaucoup
plus de force
pour dire non
et défendre
ses idées. »



« Le changement demande du temps et du courage »

C'est l'un des visages les plus connus du secteur financier suisse. CEO du gestionnaire de fortune BlackRock en Suisse, **Mirjam Staub-Bisang** s'est entretenue avec le magazine ceo sur la gestion du changement, les décisions difficiles et la conduite courageuse.

Journaliste: Olivia Kinghorst
Photographe: www.foto-shooting.ch

Vous dirigez l'activité suisse d'un gestionnaire de fortune majeur qui détient environ 7 % du marché suisse. Aviez-vous toujours prévu une carrière dans le domaine financier ?

Pas directement, mes premières ambitions étaient plutôt liées au patinage ! Mais j'ai toujours été attirée par de nouveaux défis en dehors du sport. Après mon brevet d'avocate et mes premières expériences comme juriste à Zurich, j'ai eu la possibilité de rejoindre une banque d'investissement à Londres. C'était mon premier pas dans le secteur financier. Avec le recul, je peux dire que c'était une époque difficile, mais cruciale au niveau professionnel.

Et le reste, c'est de l'histoire ancienne ?

C'était une étape très importante pour moi, mais je ne l'ai jamais regretté. Aider les clients à introduire leur entreprise sur les marchés des capitaux et le conseil en fusions et acquisitions sont des expériences qui restent très enrichissantes à mes yeux. J'ai donc avancé dans le monde du private equity et des hedge funds dans des grands groupes d'investissement. Mais en 2005, j'ai voulu travailler à titre indépendant. Avec deux partenaires, j'ai créé la société de placement Independent Capital Group, que j'ai dirigée

pendant 13 ans. Aujourd'hui, je me sens très bien chez BlackRock. J'ai le privilège d'avoir un quotidien encore très varié et de participer à de nombreux projets passionnants.

Comment vous êtes-vous préparée à ce poste ?

Au début, plusieurs personnes m'ont demandé pourquoi je voulais intégrer une structure d'entreprise complexe alors que je venais de diriger ma propre organisation pendant des années. Je n'ai regretté cette décision ni à l'époque, ni depuis. J'étais prête à tourner la page. On pourrait dire que c'est du courage face à la nouveauté. Maintenant, j'apprécie tout particulièrement le travail dans les équipes internationales et les projets d'envergure mondiale.

La phase d'apprentissage la plus intense a été de réintégrer une matrice mondiale. Il m'a fallu du temps pour m'y habituer, tout comme aux processus formels que requiert le travail au sein d'une structure internationale. Dans ce rôle, il est également important de comprendre l'opinion des autres et d'en tenir compte. Mais finalement, ces décisions sont prises au niveau de l'ensemble de l'entreprise, ce qui aide énormément.

BlackRock est l'un des principaux gestionnaires de fortune du monde et emploie plus de 18 000 collaborateurs dans le monde. Le groupe d'investissement d'envergure mondiale a été fondé en 1988 et se voit coté à la bourse de New York. Le groupe BlackRock est présent en Suisse depuis 25 ans, ayant ouvert son premier bureau à Zurich avec dix collaborateurs en 1996. Aujourd'hui, BlackRock compte plus de 120 collaborateurs et offre des solutions et services de placement dans toute la Suisse. Au total, l'entreprise a une part du marché suisse d'environ 7 %.

www.blackrock.com



Dr Mirjam Staub-Bisang, 53 ans, est CEO de BlackRock Suisse depuis 2018. Elle est aussi membre de l'EMEA Executive Committee et Senior Advisor pour BlackRock Sustainable Investing.

Madame Staub-Bisang a débuté sa carrière comme juriste après avoir terminé ses études de droit à l'Université de Zurich et obtenu un MBA à l'INSEAD. Depuis, elle a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans le secteur financier chez Commerzbank, Swiss Life et Merrill Lynch. Avant de rejoindre BlackRock, elle a fondé la société de gestion de fortune Independent Capital Group. Elle est la mère de trois enfants et vit avec sa famille à Zurich.

Les responsabilités vont de pair avec la reconnaissance, mais aussi avec les critiques. À quels moments êtes-vous confrontée à des difficultés, en tant que CEO ?

Pour être tout à fait franche, je ne suis pas très courageuse pour les décisions liées au personnel, et notamment à des licenciements. Je pense toujours au destin individuel de chaque personne et je ne suis peut-être pas aussi dure que d'autres à cet égard. J'ai tendance à rechercher une solution qui tienne compte des circonstances individuelles. Mais je n'hésite jamais à donner aux autres une deuxième chance.

En tant que manager, qu'appréciez-vous le plus ? Un oui ou un non ?

Un non. Il faut beaucoup plus de force pour dire non et défendre ses idées. À court terme, il est souvent plus facile de dire oui. Je pense également à mes trois enfants : je n'aime pas leur dire non, mais c'est souvent indispensable. Dans le contexte profession-

nel, il peut être difficile de licencier quelqu'un, surtout si on l'aime bien. C'est souvent difficile pour moi et j'essaie de trouver la bonne approche – de motiver et de guider.

BlackRock est en mutation et se positionne comme un investisseur durable. Quel rôle jouez-vous dans cette transformation ?

Depuis le début, je défends farouchement les placements durables et l'investissement à impact, étant convaincue que le rendement financier va de pair avec un impact social et environnemental positif. Actuellement, je me penche sur la question du financement de la conservation et de la régénération de la nature et de la biodiversité. Les fonds étatiques et la réglementation ne suffisent pas. Le secteur privé doit aussi faire des efforts. L'une de mes priorités est d'aider notre clientèle à faire des investissements durables. Par ailleurs, j'essaie toujours d'insuffler de nouveaux élans dans

l'entreprise grâce à mes nombreux contacts dans l'investissement durable.

Avez-vous dû quitter votre zone de confort pour lancer ce changement ?

Il faut du temps et du courage pour mener les autres dans cette voie. Du courage, parce qu'il faut promouvoir des idées et des convictions qui ne sont pas forcément appréciées ou acceptées. Il nous arrive même de mettre en jeu des relations personnelles bâties pendant des années. Mais j'ai une certitude : on ne peut être courageux que lorsqu'on craint de perdre quelque chose.

Le courage peut-il s'apprendre ou s'entraîner ?

Selon moi, le courage grandit avec l'expérience. Quand on observe les enfants, on voit qu'ils semblent souvent courageux. C'est dû au fait que les enfants n'ont pas encore accumulé assez d'expériences significatives, voire négatives. Au fil du temps, on peut avoir moins de courage et plus de retenue parce qu'on sait ce qui risque d'arriver. Y faire face sur la base de ses expériences, c'est ce que j'appelle le courage.

« On ne peut être courageux que lorsqu'on craint de perdre quelque chose. »

Vous considérez-vous comme une preneuse de risques ?

Je prends des risques, mais de manière très calculée. En général, je pense à tout ce qui pourrait mal se passer. Quel est le « worst-case scenario » ? Ensuite, je me demande si je peux le tolérer. Si oui, je me concentre alors sur les opportunités et sur les défis à relever.

Par exemple ?

Je repense à l'époque où j'ai créé ma propre entreprise à l'âge d'environ 35 ans. Ma réflexion était déjà la suivante : quel est le

pire qui puisse se passer ? Même si tout partait en fumée, ce ne serait pas la fin du monde pour mes partenaires ou moi.

Vous travaillez depuis plus de 20 ans dans le secteur financier. Quels changements aimeriez-vous voir sur la place financière suisse ?

Le secteur financier doit collaborer plus étroitement, surtout dans l'investissement durable. Par rapport à d'autres pays européens, la Suisse a une réglementation basée sur des principes qui conduit à la fois à plus d'entrepreneuriat et à plus de concurrence dans le secteur financier. Mais en matière de développement durable, il faut penser un peu moins en termes de compétitivité et miser davantage sur la manière de travailler ensemble. En fin de compte, il s'agit d'atteindre des objectifs dans l'intérêt de la société.

Voyez-vous des progrès à l'horizon ?

Les différents acteurs présents en Suisse ont conscience du fait qu'ils doivent collaborer plus étroitement pour parvenir à l'objectif de zéro net d'ici 2050 au plus tard. Il y a déjà des efforts de coopération entre le secteur financier et l'économie réelle en vue d'une transition vers une économie durable. Je contribue personnellement à la promotion de cette thèse. À l'heure actuelle, dans le cadre d'un groupe de travail du Forum économique mondial, j'examine notamment le financement de « solutions basées sur la nature ». Il s'agit entre autres d'investir dans des forêts de mangrove pour éviter les inondations et l'érosion dans les régions côtières.

Quand je pense au courage, je pense d'abord ... **au peuple ukrainien.**

Pour moi, la couleur du courage, c'est ... **le rouge.**

Mon modèle de courage, c'est ... **ma fille.**

L'animal qui incarne le mieux mon propre courage est ... **une mère qui protège ses petits.**

Pour prendre des décisions courageuses, il faut ... **avoir peur de perdre quelque chose.**

Vous êtes parvenue au sommet du secteur financier suisse. Mais vous êtes juriste, autrice, dirigeante et présidente de conseils d'administration. Qu'est-ce qui vous incite à relever de nouveaux défis ?

Je suis extrêmement curieuse et j'ai toujours eu envie de relever des défis et de découvrir des nouveautés. J'aime échanger, débattre et approfondir de nouvelles idées avec mon entourage. Que nous apportera l'avenir ? De quelles solutions à long terme avons-nous besoin face aux problèmes actuels et futurs de la société ? De telles discussions m'encouragent à m'aventurer dans d'autres domaines.

Le revers de la médaille, c'est quand une activité devient trop répétitive. Elle perd alors de son attrait pour moi et je suis tentée de passer à d'autres tâches.

Parlez-nous de votre projet de prédilection du moment ?

La préservation de la nature et de la biodiversité. Il faut la financer et accroître la sensibilisation, ce qui ne va pas de soi. Dans mon rôle, j'ai un certain poids pour faire passer le message. Mais il faut que beaucoup d'autres établissements financiers et organisations de l'économie réelle rejoignent la table des discussions. Avec les représentants du monde politique et la force d'innovation des instituts de recherche, on peut encore faire beaucoup dans ce domaine.

Bien plus que la posture du guerrier

Le yoga influe sur le corps et l'esprit. Le principe de pleine conscience sur lequel il repose nous aide à améliorer notre présence et notre concentration et à avoir une vision plus claire. Des études montrent par ailleurs que le yoga peut stimuler notre sentiment de bonheur et ainsi améliorer notre bien-être. Il favorise également la confiance, en nous permettant de nous débarrasser de l'inquiétude, de l'indécision et de l'instabilité émotionnelle, pour, au contraire, relever les défis du quotidien avec assurance, détermination et confiance. Essayez les exercices suivants.



Posture de la montagne – Tadasana

Concentration

Stabilité intérieure

Confiance en soi



Instructions

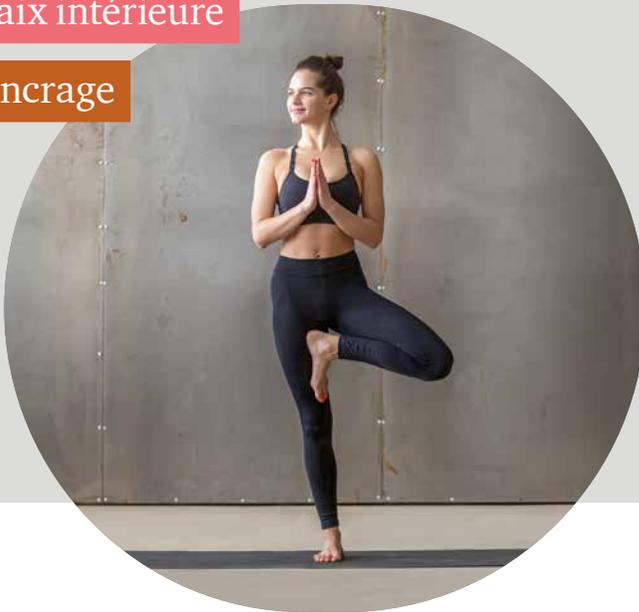
- Tenez-vous droit, les pieds parallèles et joints. Les orteils sont allongés à plat sur le sol. Répartissez votre poids équitablement sur vos deux pieds.
- Étendez énergiquement vos bras le long de votre corps. Fléchissez les genoux, contractez les mollets, les cuisses et les fessiers.
- Rentrez légèrement votre ventre. Allongez votre dos bien droit, roulez vos épaules vers l'arrière et vers le bas, ouvrez vos omoplates.
- Tenez votre tête droite dans l'alignement de votre colonne vertébrale.
- Regardez droit devant vous, respirez calmement et maintenez la position pendant deux à trois respirations.
- Vous pouvez également étirer vos bras au-dessus de votre tête et diriger votre regard vers le haut.

Posture de l'arbre – Vrksasana

Concentration

Paix intérieure

Ancrage



Instructions

- Comme dans Tadasana, la posture de la montagne, tenez-vous droit, pieds parallèles et joints.
- Transférez le poids du corps sur la jambe gauche, qui est désormais la jambe d'appui. Si vous manquez de stabilité, vous pouvez effectuer cet exercice près d'un mur.
- Levez votre pied droit et placez votre plante de pied sur l'intérieur de la cuisse gauche. Vous pouvez vous aider de vos mains. Le pied peut également être posé sur le mollet ou la cheville – mais ne l'appuyez pas contre l'intérieur du genou.
- Répétez l'exercice de l'autre côté.

Posture du guerrier I – Virabhadrasana I

Force intérieure

Capacité à s'imposer

Sérénité



Instructions

- Sur une expiration, faites une grande fente en glissant le pied gauche vers l'arrière, en le tournant d'environ 45 degrés pour assurer la stabilité. Le pied droit est orienté vers l'avant.
- Fléchissez maintenant le genou droit jusqu'à ce que la cuisse soit à peu près parallèle avec le tapis et que le genou soit situé au-dessus de la cheville.
- À l'inspiration, levez les deux bras tendus au-dessus de votre tête, les paumes de main tournées vers l'intérieur. Abaissez vos épaules.
- Maintenez la posture pendant dix respirations. Regardez consciemment devant vous et ressentez à chaque inspiration votre courage, votre lucidité et la stabilité en vous.
- Répétez l'exercice de l'autre côté.

Sources

Le courage a différents visages :

¹ www.dasgehirn.info

² www.wortbedeutung.info

³ www.juraforum.de, www.familie.de

⁴ www.tierwelt.ch, www.swr.de

L'essayer, c'est l'adopter ! :

⁵ www.salzburg.orf.at

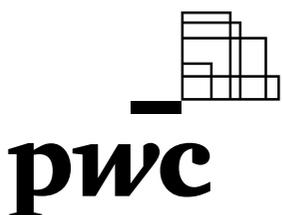
63

pour cent



**pensent faire preuve
de courage dans
leur vie professionnelle.**

La prochaine édition
de ceo paraîtra en 2023.



Si vous ne souhaitez plus jamais rater ceo,
abonnez-vous dès aujourd'hui : pwc.ch/ceom-sinscrire

