

# « Les valeurs ne se montrent pas seulement par de beaux mots, mais par des décisions »

Dans une économie souvent définie par la vitesse et la croissance, Vanessa Gentile fonde son leadership sur un autre socle. Pour la directrice marketing de Salesforce Suisse, les valeurs ne sont s'arbovent pas comme de la décoration, mais sont la base même des décisions. Un entretien sur la confiance, la responsabilité sociétale et qui démontre comment les petites initiatives peuvent transformer durablement un système.



Vanessa Gentile  
Directrice marketing, Salesforce

**Madame Gentile, Salesforce met en avant des valeurs comme la confiance, l'innovation, l'égalité des chances et la durabilité. Parmi ces valeurs, lesquelles influencent le plus votre vision du leadership ?**

Clairement, la confiance. Elle est au centre de mes actions et constitue la base de toute relation. Sans confiance, il ne peut y avoir d'ouverture, d'innovation ni de collaboration. Je suis convaincue que les gens ne peuvent développer leur plein potentiel que s'ils se sentent en sécurité. Ce n'est qu'à ce moment qu'ils prennent des responsabilités et s'engagent pleinement.

**Beaucoup d'entreprises affichent des valeurs sur leur papier. Salesforce les vit depuis sa création. Comment cela se manifeste-t-il ?**

Les valeurs ne se montrent pas par de beaux mots ou des présentations, mais par des décisions claires. Peu après notre création, nous avons commencé à mettre nos valeurs en pratique, par exemple avec le modèle 1-1-1, notre modèle philanthropique. De plus, nous refusons les partenariats qui ne respectent pas nos principes éthiques. Et nous réévaluons régulièrement nos valeurs, en interne comme en externe. Le leadership doit les incarner, sinon elles restent des mots vides.

**Comment conduisez-vous le leadership personnellement ?**

Pour moi, être leader signifie être un exemple. Ce n'est pas simplement la hiérarchie, mais aussi l'attitude. Je crois fermement que le leadership existe même sans responsabilité hiérarchique directe. La visibilité joue un rôle, mais l'écoute est tout aussi importante. Depuis que je suis mère, ma vision a changé : je suis devenue plus empathique et j'ai appris que la force réside souvent dans le calme et la patience.

**Salesforce est considérée comme pionnière en responsabilité sociétale. Vous parliez du modèle 1-1-1, qu'est-ce que cela signifie ?**

Notre modèle 1-1-1 est central à cet égard. Un pour cent de nos bénéfices, un pour cent de nos produits et un pour cent du temps de travail sont consacrés à des actions caritatives. Les collaborateurs peuvent utiliser jusqu'à sept jours de travail payés par an pour un engagement social. Cela favorise l'empathie et la créativité. Et cela transforme des équipes entières, car cela impacte positivement la collaboration lorsque l'on fait quelque chose de bien ensemble. Les personnes voient également qu'elles ont un impact, et elles réintègrent cette attitude dans leur quotidien professionnel.

**C'est à partir de ce modèle qu'est née votre initiative Bring Women Back to Work. Comment tout a commencé ?**

J'ai constaté combien de femmes hautement qualifiées et formées souhaitaient revenir sur le marché du travail après une pause professionnelle, et combien d'obstacles se dressaient sur leur chemin. J'avais moi-même vécu cette expérience. J'ai donc lancé le programme en 2020. Nous formons les femmes techniquement, renforçons leurs compétences

comportementales, proposons du mentorat et accordons une grande importance à la santé mentale. Beaucoup arrivent avec peu de confiance en elles. C'est exactement là que nous intervenons.

**Avec quel succès ?**

Plus de 400 femmes ont déjà participé, environ 75 % travaillent à nouveau aujourd'hui, certaines ont créé leur propre entreprise. Ce qui me touche le plus : la transformation personnelle. Lorsque les femmes réalisent après quelques mois qu'elles sont à nouveau utiles, cela change non seulement leur vie professionnelle, mais souvent tout leur entourage : famille, amis, relations et enfants. Tout le monde en bénéficie. Aujourd'hui, Bring Women Back to Work est une ONG en Suisse, en Allemagne et en Europe centrale. L'Espagne et le Portugal suivront bientôt.

**Que peuvent apprendre les entreprises de telles initiatives ?**

Que l'engagement sociétal n'est pas un poste de dépense, mais un moteur d'innovation et de fidélité. La diversité apporte d'autres perspectives, transforme les équipes et rend les entreprises plus résilientes. La responsabilité sociétale renforce la marque employeur, surtout auprès des jeunes générations, qui choisissent des employeurs qui affichent leurs valeurs et les incarnent.

**Comment définissez-vous personnellement le succès ?**

Le succès, c'est l'impact. Le chiffre d'affaires est un indicateur, mais le succès durable naît lorsque les objectifs sociétaux et économiques se rejoignent. Lorsqu'une action perdure et continue d'avoir un effet, même après que mon rôle se termine, c'est là que réside le vrai succès.

**De nombreuses entreprises se demandent si la philanthropie en vaut la peine. Que répondez-vous ?**

Absolument, elle en vaut largement la peine ! Parce que la responsabilité crée la confiance : chez les clients, les partenaires et les talents. La philanthropie est une boussole morale et une opportunité stratégique. Les entreprises qui donnent reçoivent beaucoup en retour : en motivation, en crédibilité et de la part des collaborateurs qui restent parce qu'ils se sentent reconnus.

**Que souhaiteriez-vous voir chez les dirigeants, les entreprises, peut-être même dans la société, à la fin de l'année ?**

Plus de courage pour assumer des responsabilités. L'impact sociétal ne naît pas de grandes annonces, mais du comportement quotidien. Si beaucoup de personnes contribuent un peu, beaucoup de choses changent. Je le constate auprès de chaque femme qui participe à notre programme. Chaque histoire montre combien l'effet des petits pas peut être grand. C'est précisément cela qui me donne la force de continuer.

Plus d'informations sur [www.salesforce.com](https://www.salesforce.com)



Haute école de gestion Genève • Brandreport

## Oser investir dans son leadership : pourquoi les femmes gagnent à franchir le pas de l'Executive MBA



Astrid Dauverné  
Co-directrice de l'Executive MBA, HEG-Genève

Astrid Dauverné est co-directrice de l'Executive MBA de la Haute École de Gestion de Genève. Après une carrière internationale en marketing, elle s'est engagée dans la formation continue et le coaching exécutif pour « faire grandir des leaders prêts à relever les défis du XXI<sup>e</sup> siècle ».

« Je ne suis pas prête », « Ce n'est pas le bon moment », « Ai-je vraiment ma place ? » Selon Astrid Dauverné, co-directrice de l'Executive MBA de la Haute École de Gestion de Genève et maître d'enseignement, ces phrases reviennent fréquemment lorsqu'elle échange avec des professionnelles expérimentées qui envisagent un Executive MBA. « Elles traduisent une réalité largement documentée : les femmes hésitent encore à investir dans des formations orientées direction d'entreprise, alors même que les besoins sont identifiés. »

**Où en est la Suisse ? Des progrès... mais un plafond bas**

En Suisse, la féminisation des instances dirigeantes progresse, mais marque le pas. Les dernières analyses issues des registres du commerce font état de 28,4 à 28,5 % de femmes dans les directions. Autrement dit, moins d'un tiers des membres des comités de direction sont des femmes. La tendance est similaire au sein des 100 plus grands employeurs suisses : environ 20 à 22 % de femmes en direction aujourd'hui, contre 4 % en 2006. Le bond est réel. Mais la dynamique ralentit. Du côté des conseils d'administration, la proportion atteint 33 %, dépassant le seuil indicatif de 30 % fixé par le droit des sociétés anonymes, tout en restant en deçà des pays européens les plus avancés. Le Cercle Suisse des Administratrices (CSDA) souligne ce contraste : si les grandes entreprises améliorent leur mixité, les PME restent en retrait. « C'est précisément dans ce contexte

que les parcours Executive MBA peuvent jouer un rôle d'accélérateur, en renforçant les compétences et la visibilité des futures administratrices », rappelle la co-directrice de l'Executive MBA.

**Et à l'international ? Les cohortes EMBA progressent... avec un léger recul en 2024**

À l'échelle mondiale, l'Executive MBA Council (EMBAC) suit l'évolution de la présence féminine dans les programmes EMBA. Un record de 34,8 % d'étudiantes, atteint en 2022, contre 30,1 % en 2017, témoignait d'une dynamique encourageante. En 2024, la proportion recule légèrement. Un signal à prendre au sérieux. La parité n'est jamais acquise et suppose un engagement constant. « La diversité et la parité constituent des leviers essentiels au sein d'un programme EMBA. Elles enrichissent les échanges, favorisent des prises de décision plus inclusives et préparent les leaders à évoluer dans un environnement économique global et complexe. » Disposer d'un nombre significatif de femmes au sein des cohortes contribue aussi à créer un cadre dans lequel elles peuvent se projeter, s'exprimer et se sentir pleinement légitimes. « C'est essentiel pour que plus de femmes aspirent à des postes de direction », souligne Astrid Dauverné.

**Pourquoi les femmes hésitent-elles ?**

Pour Astrid Dauverné, trois freins apparaissent régulièrement. « D'abord, la formation est souvent perçue comme une « pause » coûteuse, dans une période déjà marquée par une forte charge professionnelle et personnelle ». Or, un EMBA est conçu pour s'adapter au rythme des cadres, avec des cours en blocs. Avec un retour sur investissement qui se matérialise rapidement (évolution de poste, revalorisation salariale). « Ensuite, en l'absence de rôles-modèles visibles et de sponsors au sein des organisations, les femmes candidatent moins ». Les données suisses montrent que nombre de dirigeantes sont recrutées en externe, ce qui peut fragiliser leur ancrage, d'où l'importance du mentorat et du coaching. « Enfin, les structures de soutien (employeur, entourage, école) jouent un rôle clé pour alléger la charge mentale. L'accompagnement personnalisé est un des piliers de notre EMBA », souligne Astrid Dauverné, citant la mise à disposition pour toutes les participantes d'un.e coach de carrière certifié.e.



Annick Rywalski  
Directrice suppléante, Responsable Division Communes et entreprises, BPA

« Il y a 16 mois, avec le soutien de mon employeur [...] j'investissais en moi-même. Mes proches aussi m'ont soutenue... Mes enfants ont trouvé cela inspirant : « une maman qui travaille, s'engage et continue à se former. » On arrive avec son agenda qui déborde... et on repart avec de nouvelles compétences. Alors merci à celles et ceux qui m'ont soutenue... Pour la suite ? Oser plus. Toujours », relate Annick Rywalski, alumna EMBA 2025.

**Ce que change concrètement un Executive MBA**

L'acquisition d'une capacité de diagnostic à 360° et la maîtrise des enjeux stratégiques renforcent la légitimité au sein des comités de direction. Les compétences développées (finance stratégique, gouvernance, transformation, gestion du changement) ouvrent également la voie à des mandats d'administratrice.



Alix Johnner  
Directrice, Régimo Genève SA

« Ce programme m'a permis de consolider mes compétences en stratégie, d'affiner ma vision du management et de faire évoluer ma manière d'exercer le leadership. Mais la vraie force de ces 16 mois, c'est le groupe. Mes camarades de promotion ont joué un rôle essentiel dans cette évolution : échanges francs, confrontations d'idées, soutien constant face à la cadence, moments de rires... Une

dynamique qui nous a fait progresser bien au-delà de ce que j'imaginais en début de programme », raconte Alix Johnner, alumna EMBA 2025.

Le réseau constitue l'un des atouts majeurs d'un EMBA. La cohorte devient un véritable accélérateur de carrière, tandis que le cercle des intervenants et des alumni ouvre des portes au sein de l'écosystème romand et international. Enfin, grâce au programme de développement du leadership et de l'impact organisationnel, les participantes affirment leur posture, gagnent en confiance et inscrivent leur progression dans la durée.

**Un appel très concret aux entreprises et aux candidates**

Pour les employeurs, sponsoriser une candidate ne relève pas d'un « coût », mais d'un investissement. Les bénéfices se traduisent par une meilleure rétention des talents, un vivier plus diversifié et des décisions plus robustes, tant en matière de gouvernance que d'opérationnel. « Aux professionnelles, le message est tout aussi clair : si ces hésitations résonnent, il est essentiel d'en parler avec sa hiérarchie, de solliciter un mentor, de participer à une séance d'information et de poser ses questions sans filtre » précise Astrid Dauverné. Les données internes et celles de l'EMBAC montrent que la mixité des cohortes n'est pas une dynamique linéaire : chaque candidature féminine contribue à maintenir l'élan. En conclusion, le besoin de femmes dans les directions d'entreprise en Suisse est manifeste. « Les chiffres le confirment, l'économie en bénéficie. Et les organisations y gagnent, très concrètement, en performance et en résilience. » À la HEG-Genève, l'accompagnement est pensé pour permettre à chaque ambition de devenir un projet concret.

Inscription à une séance d'information : [hesge.ch](https://hesge.ch)



h e g

Haute école de gestion  
Genève