



NORA SIBEL MUSLU

Directrice *Ärztezentrum Oerlikon, Zurich*

Parlez-nous de votre parcours

Bonjour, Je m'appelle Nora Sibel Muslu et je suis directrice du centre *Ärztezentrum Oerlikon* à Zurich. À l'origine, j'ai étudié l'architecture à l'École polytechnique fédérale de Zurich, mais j'ai abandonné après un an et demi car la filière ne me convenait pas, il me manquait le contact humain. Je me suis dès lors orientée vers un cursus en éducation, et après l'obtention de mon Bachelor, j'ai enseigné pendant 8 ans à l'école professionnelle des métiers de la santé où j'ai également accompagné des cadres dans la formation des adultes. J'ai rejoint Swiss Medical Network grâce à mon travail développé chez Medgate (centre de télémédecine) où j'occupais un poste à la direction générale.

Qu'est-ce qu'un bon leadership pour vous? Comment dirigez-vous votre équipe?

Le leadership est bien assuré lorsque l'employé est toujours en phase avec sa tâche, lorsqu'il assume ses responsabilités, lorsqu'il fait surtout preuve de performance et qu'il peut exprimer son potentiel. En tant que directrice, je suis en mesure d'exercer une influence sur tous ces aspects, mais pour cela, il est primordial que la relation entre le collaborateur et le manager soit bonne. Ma vision positive et bienveillante des personnes façonne mon style de leadership, ma culture et l'atmosphère de travail.

Si vous pouviez décrire le centre en 3 mots

Médecine holistique, formidable travail d'équipe et entreprise innovante.

Votre conseil aux femmes qui tendent vers un poste similaire?

Que vous soyez un homme ou une femme, soyez simplement authentique, ayez confiance en vous, soyez motivé et ayez envie d'avoir un impact.

Une personne qui vous inspire dans votre vie?

Ma grand-mère. Elle avait une personnalité exceptionnelle. Elle est toujours restée fidèle à elle-même, avait la joie de vivre et était toujours heureuse et positive. Elle ne jugeait jamais les gens, au contraire, elle pouvait transmettre son amour aux gens grâce à sa nature chaleureuse et bienveillante. Elle m'a donné les bases et m'a montré ce qui est important dans la vie.

Qu'aimez-vous faire pendant votre temps libre?

J'aime monter sur mon vélo de course, j'adore la vitesse, sentir le vent et surtout quand il y a quelques rayons de soleil. Cela me donne un sentiment d'indépendance, de liberté et de détente. Quand je ne fais pas de sport, vous pouvez aussi me trouver confortablement installée sur le canapé avec un livre passionnant, ou si l'envie me prend, je fais du piano.

Quelle est la dernière chose que vous faites le soir?

Cela varie, dernièrement je regardais souvent sur Netflix une série qui m'a beaucoup plu, la série policière «*How to get away with murder*». J'adore essayer de découvrir le meurtrier, réfléchir aux différents scénarios, et de ce fait, lorsque je me réveille le matin, j'attends avec impatience le soir pour regarder la suite et découvrir qui était le meurtrier!

Vos projets...

Personnellement, j'aimerais terminer le master que j'ai commencé en économie de la santé. Dès que la pandémie se sera calmée, je souhaiterais voyager à nouveau et découvrir de nouvelles choses. Sur le plan professionnel, nous poursuivons notre vision des soins intégrés en Suisse et de la faire évoluer avec le groupe. Nous sommes très heureux de continuer à cultiver et à renforcer la culture et l'esprit d'équipe dans le centre.





Nuno Acacio

FLAVIA BOTTICINI

Directrice Swiss Visio Network – Réseau de 15 centres d’ophtalmologie en Suisse

Pouvez-vous vous présenter et nous raconter votre parcours ?

Bonjour, je m’appelle Flavia Botticini et je suis directrice de Swiss Visio, un réseau d’ophtalmologues composé de 15 centres en pleine expansion en Suisse alémanique et francophone. En ce qui concerne mon parcours, après 10 ans en tant qu’infirmière et infirmière cheffe dans le secteur public, j’ai décidé en 2002 de rejoindre un groupe de cliniques privées, Swiss Medical Network, puis j’ai accédé au poste de directrice de Swiss Visio l’année passée, après 19 ans dans le groupe, l’année de mes 50 ans.

La journée type de directrice ?

Ma journée démarre avec un grand verre de jus d’oranges pressé frais pour les vitamines, tout en consultant l’agenda, ensuite je me rends dans un des centres Swiss Visio. Premier geste : port du masque et désinfection des mains, je passe dans les services pour saluer le personnel et ensuite les séances, les projets ou les rendez-vous se succèdent ! J’essaie de garder 30 à 45 minutes de « rendez-vous avec moi-même », pour pouvoir prendre une pause, m’aérer ou croquer quelque chose et la journée file très vite !

Votre définition du leadership ?

Un ou une leader est une personne qui doit être capable de motiver et d’accompagner une équipe, de la rassurer, de montrer un modèle et donc d’inspirer. Pour ma part j’ai adopté le management bienveillant.

Un conseil à une future directrice de clinique ?

Mais mesdames, osez le challenge ! Lancez-vous ! Prenez le défi ! Les opportunités d’amélioration ou d’acquisition des compétences vont se faire pendant votre parcours, donc allez-y !

Quel métier vouliez-vous exercer, il y a 20 ans ?

Diététicienne et maman, et finalement je suis devenue infirmière et maman, et aujourd’hui directrice et toujours maman.

Une passion hors du commun ?

Ma passion ? Swiss Visio Network, mon job ! Je plaisante, effectivement, ma profession est ma passion, mais en dehors je m’évade beaucoup dans la nature, je viens de découvrir le ski de randonnée. L’été, plutôt le vélo de course, donc les activités proches de la nature à l’extérieur.

La musique qui vous fait sourire ?

« *I will survive* » de Gloria Gaynor, parce que le titre parle de lui-même.

Un livre de chevet qui ne vous quitte jamais ?

Je n’ai pas de livre de chevet, mais j’ai une bibliothèque de chevet parce que mes besoins diffèrent en fonction des moments. Actuellement, par exemple, je devore « *Femmes puissantes* » de Léa Salamé, qui retrace les parcours de femmes à responsabilités et également « *Leader* », qui m’aide dans la pratique au quotidien.

Votre philosophie de vie ?

La vie ! La vie est pleine de surprises, pleine d’opportunités et d’apprentissage, les êtres humains, les échanges, les interactions, les discussions avec les êtres humains, éviter des nœuds... tout cela me motive au quotidien.

Vos projets...

Agrandir le réseau Swiss Visio par l’ouverture d’encore trois à cinq entités. Pour mes projets personnels, démarrer le golf !





DIANE COTTING

Directrice opérationnelle Clinique Générale S^{te}-Anne, Fribourg

Parlez-nous de vous et de votre parcours

Je m'appelle Diane Cotting, j'ai 33 ans et j'ai débuté par une première formation dans le domaine de la chimie et, en parallèle à mes études, j'ai travaillé à la Clinique Générale en tant qu'étudiante dans le service des finances. Cela a été pour moi une révélation très inattendue et après mûre réflexion, j'ai débuté mon apprentissage d'employée de commerce à la Clinique Générale. J'ai ensuite occupé différents postes dans l'administration et les ressources humaines, puis j'ai muté au siège du groupe pendant quatre ans pour m'occuper du service Ressources Humaines. Depuis octobre 2019, me voilà de retour aux sources en terres fribourgeoises !

Quels conseils donner aux apprentis de Swiss Medical Network ?

Je pense que ce n'est pas évident à 15 ou 16 ans de trouver son métier idéal, on a une chance énorme en Suisse avec le système de formation de pouvoir bifurquer et changer complètement de domaine. Le conseil que je leur donnerais est : « *Soyez curieux et puis suivez votre instinct !* »

Votre définition du Leadership ?

La définition du leadership est de montrer une vision, ou en tout cas une ligne de conduite et fédérer les équipes afin qu'ils adhèrent à la philosophie de la société. C'est également responsabiliser les chefs de service en leur donnant des outils pour évoluer et faire preuve d'équité, une valeur qui m'est très chère.

Quelle relation entretenez-vous avec les collaborateurs ?

C'est extrêmement important de bien connaître ses collaborateurs. J'aime me renseigner sur leurs passions et ce qui les font vibrer en dehors du travail. Dans mon agenda, je me suis bloquée chaque jour un créneau horaire pour faire le tour de tous les services et une fois par semaine au bloc opératoire. Cela me permet de ressentir l'ambiance de la clinique et d'échanger avec tout le monde, c'est très important pour moi.

L'objet qui ne vous quitte jamais ?

J'aimerais tellement vous répondre autre chose, mais la chose dont je ne peux me séparer est mon téléphone.

Je pourrais faire des kilomètres pour aller le chercher si je l'ai oublié, je vis avec jour et nuit.

Une personne qui vous inspire ?

J'ai deux personnes qui m'inspirent particulièrement. La première est Roger Federer pour sa force mentale et son calme à toute épreuve, par exemple quand il a une balle de match, il ne paraît pas du tout stressé par rapport à son adversaire et m'impressionne par rapport à cela. La deuxième personne est mon grand frère qui fait preuve d'une énorme détermination pour atteindre ses objectifs, il s'est investi corps et âme dans son travail, il a toujours voulu faire de son travail une passion et a réussi. Pour moi c'est une grande motivation au quotidien.

Comment occupez-vous votre temps libre ?

Je suis passionnée par le tennis, j'y joue plusieurs heures par semaine et rêve parfois secrètement de fouler la terre battue de Roland-Garros. J'aime aussi partager un bon repas dans les bonnes tables de la région avec des amis.

Une bonne adresse à partager pour un repas ?

C'est difficile d'en définir une, nous avons la chance à Fribourg d'avoir beaucoup de bons restaurants. Si je devais en choisir un ou deux ce serait Le Port, en basse-ville, qui dispose d'un cadre magnifique, idéal pour un apéritif en été. J'aime aussi le fait qu'ils travaillent des produits de la région et de leur jardin et j'apprécie la cause qu'ils défendent en réinsérant des personnes en difficulté. Pour un repas en amoureux, je conseillerais le restaurant de l'Hôtel de Ville. Demandez une table sur leur petit balcon, la vue en vaut le détour, j'apprécie énormément l'originalité des plats que propose le chef.

Vos projets...

Je pense qu'à Fribourg, au niveau professionnel, nous avons la chance d'être sur un canton bilingue. L'objectif pourrait être de renforcer ce bilinguisme au sein des cliniques, et sur le côté privé, pourquoi pas améliorer mon coup droit !





MARILYNE DELEMONTÉ

Directrice Hôpital de la Providence, Neuchâtel



D'où venez-vous et quel est votre parcours ?

Je suis française et j'ai fait mes études à Strasbourg, puis en Allemagne pendant une année et demie. Je suis donc neuchâteloise d'adoption depuis cinq ans. Le début de ma carrière s'est fait dans la grande distribution alimentaire. Pendant 13 ans, j'ai travaillé pour le groupe Auchan en France où j'ai d'abord été directrice de magasin, puis on m'a confié un certain nombre de fonctions dans le domaine du marketing et de la vente pour terminer les 2 dernières années en tant que directrice commerciale au Vietnam où j'ai ouvert des nouveaux magasins avec quelques expatriés du groupe Auchan.

Directrice adjointe, puis directrice ? Comment s'est déroulée la transition ?

Ma prise de poste, on pourrait dire qu'elle s'est faite sereinement, dans un contexte chahuté. Sereinement, parce que je connaissais l'hôpital depuis plusieurs années et dans un contexte chahuté, car en pleine réquisition et crise de la Covid-19, donc dans un environnement un peu compliqué.

Votre journée type ?

Une journée type est justement une journée qui n'est pas type, puisqu'il y a beaucoup d'imprévus dans la journée d'un directeur. On peut tout de même dire qu'elle sera ponctuée d'échanges avec des médecins, de travail avec les équipes sur différents projets, et de représentations de l'institution dans différentes instances, qu'elles soient politiques, au sein du groupe, ou dans d'autres domaines.

L'Hôpital de la Providence, en 3 mots ?

Pour moi, l'Hôpital la Providence est une institution qui est agile car on constate que sur les projets, sur les changements de rythme et de de spécialités, nous avons des équipes qui savent facilement s'adapter. C'est aussi une institution qui est apprenante et c'est pour cela, je pense qu'au niveau du groupe, l'Hôpital de la Providence est souvent pilote dans des projets, tel que le Dossier Patient Informatisé (DPI). C'est aussi et surtout une institution qui est attachante, avec des équipes qui sont motivées à faire leur travail et une institution à taille humaine, c'est donc très stimulant d'y travailler.

Votre définition du leadership ?

Selon moi le leadership sera la capacité naturelle d'une personne à guider, à motiver ses équipes pour les faire aller

vers un objectif commun et partagé. Aujourd'hui si je devais définir mon management, je dirais qu'il est à la fois participatif, à la confiance dans la majeure partie des cas, mais dans certaines situations bien précises, je pense qu'il va être persuasif. Quand je connais la direction qui doit être donnée, je vais tenter de motiver et d'expliquer aux équipes pour leur faire comprendre dans quel sens elles doivent aller et qu'on s'y dirige ensemble.

Votre philosophie de vie ?

Ma philosophie, je dirais qu'elle se résume en deux mots : à fond ! Pas tant à fond sur la notion de vitesse, mais à fond sur la notion d'investissement, quand je fais quelque chose, en général je le fais à 200 %, je me donne à fond. Je pense vraiment que ce sont les mots d'ordre qui régissent ma vie !

Parlez-nous de votre expérience au Vietnam ?

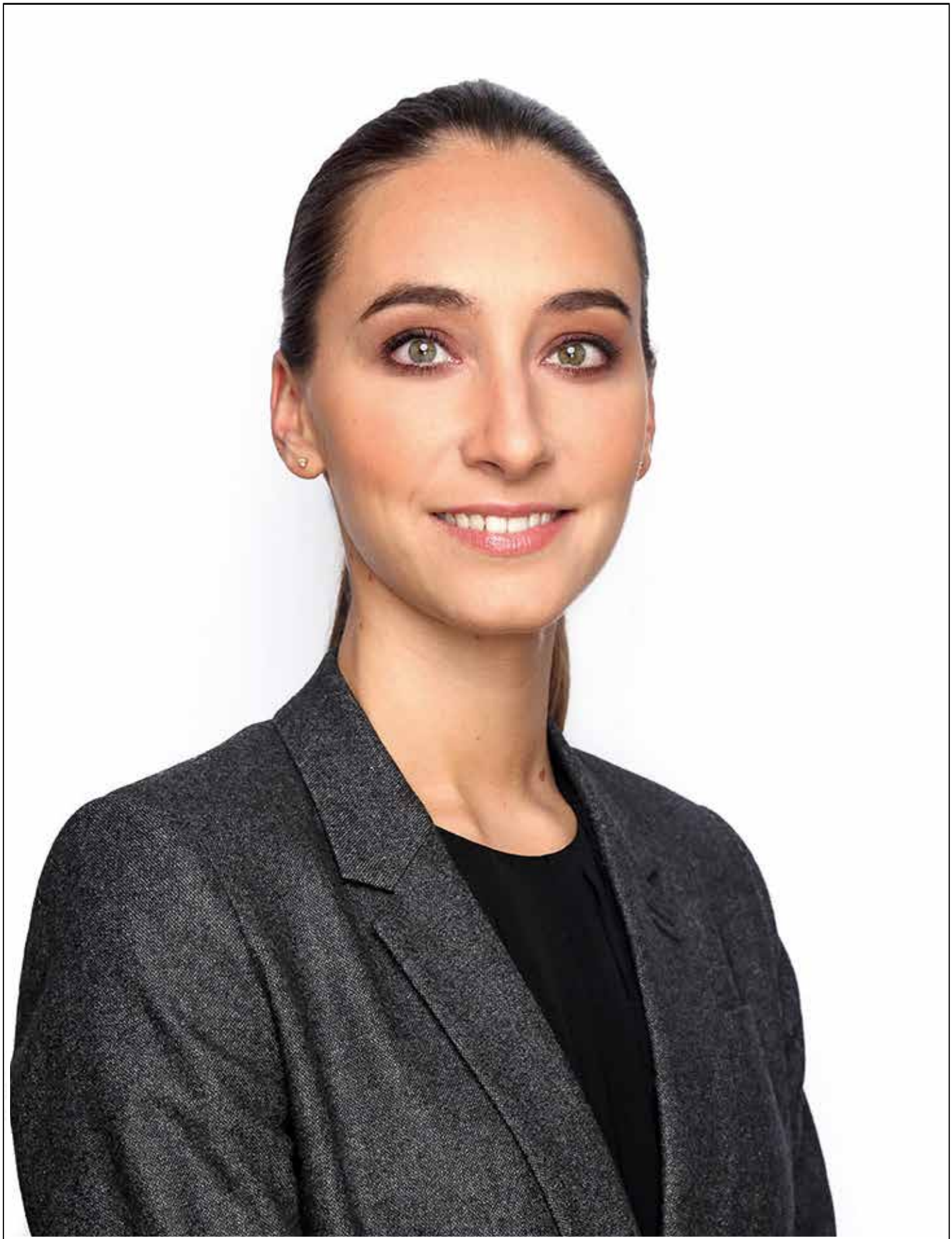
Ce qui m'a le plus marqué de cette expérience au Vietnam, c'est ce management avec l'aide d'un interprète. Comme je ne parlais pas la langue du pays, j'étais obligée dans chacun de mes échanges avec les collaborateurs d'avoir une tierce personne qui traduisait les mots. Je me suis rendu compte à travers ceux-ci qu'en plus de traduire les mots, il y avait aussi tout une dimension culturelle qui était importante car dans la culture asiatique répondre « non » a une connotation négative. Les gens ont peur de rentrer dans le conflit, c'est donc vrai qu'en plus de poser les questions, j'ai appris à les poser différemment pour m'adapter à cette culture dans laquelle j'ai vécu.

Mon petit doigt me dit que vous avez longtemps joué au basket...

Le basket a toujours fait partie de ma vie, depuis l'âge de 10 ans, j'ai toujours fait de la compétition, le seul moment où j'ai arrêté de jouer, c'est quand j'étais au Vietnam. Aujourd'hui encore, je joue au basket dans un club neuchâtelois, cela a toujours été un élément structurant qui me permettait de faire sortir toute la pression de ma semaine de travail et c'est quelque chose qui fait partie intégrante de ma vie.

Vos projets...

Les projets sont doubles ; d'un côté ce serait de prouver à l'entreprise qu'elle a fait le bon choix en me nommant à ce poste, et de rester la même maman que j'étais jusqu'à présent !



MARINE ESTREM

Directrice Clinique Valmont, Montreux

Clinique privée de réadaptation



Pouvez-vous vous présenter et nous raconter votre parcours ?

Je suis française, originaire de Montpellier et j'ai grandi à Casablanca, au Maroc. En tant que passionnée de voyages et de gastronomie, j'ai décidé de m'orienter vers des études d'hôtellerie, à Lausanne. Puis, j'ai travaillé quelques années dans un hôtel cinq étoiles, avant de me diriger vers le domaine de la santé et de débiter ma carrière à la Clinique Valmont. J'ai d'abord travaillé dans le domaine commercial, puis j'ai repris le poste de directrice en 2018. Comment me suis-je retrouvée à ce poste ? Je pense que trois éléments ont joué un rôle important : premièrement, les circonstances, puis la chance, car il en faut toujours un peu, et enfin, beaucoup de travail.

Quel leader êtes-vous ?

Un leader plutôt fédérateur, car j'aime que les équipes soient soudées. Ce que j'apprécie particulièrement, c'est de partager un objectif commun avec mes équipes et que l'on réussisse tous ensemble. Je pense que je me réalise davantage à travers la réussite de mes collègues, que la mienne. Je suis contente de mettre en avant de beaux métiers, parfois méconnus, et toutes les compétences de la Clinique Valmont.

La Clinique Valmont, en 3 mots ?

Je pense tout d'abord à la solidarité, car nous sommes une équipe très soudée, comme une petite famille au service du patient. Le terme d'excellence est également important, car nous nous investissons énormément pour prendre soin de nos patients du début à la fin de leur séjour, jusqu'à leur retour à domicile. Finalement, Valmont est avant tout une grande dame : c'est une bâtisse qui a vécu à travers les âges et qui nous survivra probablement à tous. J'espère que dans de nombreuses années, elle fera toujours de la réadaptation au service des patients.

L'égalité homme-femme au travail ?

Il reste bien sûr du travail à faire pour obtenir l'égalité, mais je ne suis personnellement pas forcément pour un leadership 100 % féminin. Je pense que la diversité est nécessaire, et que c'est une richesse. Le travail, l'intelligence et

l'opiniâtreté n'ont pas de sexe. J'aime fonctionner au mérite et j'ai tendance à choisir la personne qui me montrera la meilleure attitude et le plus de niaque.

Un conseil à donner à une future directrice de clinique ?

Mesdames, il faut travailler, beaucoup travailler ! Un jour, lors d'une discussion avec un chirurgien, je lui ai demandé ce que l'égalité homme-femme lui évoquait. Il m'a répondu qu'il avait remarqué que les femmes ne se faisaient pas suffisamment confiance et qu'elles étaient par conséquent un peu moins douées que les hommes qui eux, avaient plus d'assurance. En revanche, il a constaté que les femmes avaient une capacité à travailler davantage, ce qui les rendait finalement tout aussi compétentes que les hommes. En fin de compte, je pense que nous avons toutes cette capacité à travailler, mais il faut se faire confiance.

Une femme qui vous inspire ?

Mon arrière-grand-mère Lucienne, qui était bouchère. Elle avait son entreprise, était indépendante et a travaillé dur pour réussir. C'était une femme de caractère qui s'assumait. Elle m'a permis d'arriver là où j'en suis aujourd'hui, de faire des études, de réaliser mes rêves et mes ambitions. Si je pouvais lui ressembler rien qu'un peu, j'en serais très fière et honorée.

Une musique pour la motivation matinale ?

C'est toujours la même depuis mon enfance : « *Gimme Shelter* » des Rolling Stones. J'ai baigné très jeune dans cette musique grâce à mon père, qui est un grand fan. C'est donc une musique qui me rappelle ma famille et me donne la pêche tous les matins pour commencer ma journée.

Vos projets...

Notre projet est de diversifier les thérapies prodiguées à la Clinique Valmont pour asseoir la notoriété de la clinique. Pour ce faire, nous sommes en train de développer un projet de cynothérapie, une thérapie animale avec l'aide d'un chien. Nous avons déjà adopté Sanka, un bouvier des Flandres ! Du point de vue personnel, je souhaiterais me remettre au sport et notamment débiter la boxe.



DANIELA FRANCO

Directrice adjointe Clinica Ars Medica, Gravesano

Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ?

Bonjour, Je suis Daniela Franco, Directrice adjointe de la Clinica Ars Medica depuis 2018. Mon parcours commence par un diplôme d'ingénieur en gestion que j'ai obtenu dans les années 2005/2006, et j'avais déjà compris à ce moment-là que mon domaine de prédilection serait celui de la santé. J'ai choisi ce secteur car les soins et la santé sont des domaines où l'on s'intéresse particulièrement au patient. C'est aussi un secteur plus complexe que celui de la production industrielle (mon principal débouché professionnel). C'est sans aucun doute un privilège de pouvoir travailler sur la base des soins aux patients.

Est-ce un défi pour vous d'être respectée au quotidien ?

Je dois avouer que je n'ai jamais eu de mal à me faire respecter ni eu à m'imposer. Il est évident que chaque personne a ses propres méthodes et je pense recevoir le respect de chacun non pas en m'imposant mais grâce ma façon d'encadrer mes interlocuteurs.

La Clinica Ars Medica en 3 mots ?

Sans aucun doute qualité, innovation et dynamisme.

Votre définition du leadership ?

Mon leadership n'est certainement pas autoritaire mais conciliant et je le base sur l'orientation des résultats, le partage avec les employés. J'ai surtout une approche et une vision positive envers les employés.

Quelle importance accordez-vous à vos employés ?

Comme évoqué précédemment, l'aspect majeur est de partager l'information et les principaux objectifs de la clinique. J'essaie donc de le faire en visant toujours la croissance personnelle de chacun.

Votre point de vue sur l'égalité des sexes au travail ?

Il s'agit d'un aspect où la synergie et la diversité des sexes sont les plus grandes chances de réussite.

Des conseils pour atteindre un poste comme le vôtre ?

Avoir la passion pour ce que vous faites au quotidien.

Une philosophie de vie ?

Être moi-même et avoir une énergie positive.

Un objet dont vous ne vous séparerez jamais ?

Mes chaussures de course.

Qu'aimez-vous faire pendant votre temps libre ?

J'aime la course de trail (course en sentier).

Votre passion et le Centre du sport sont-ils liés ?

Comprendre les besoins des sportifs m'a certainement beaucoup aidé à développer ce projet.

Vos projets...

Après le grand succès du Centre du sport, nous sommes prêts à de nouvelles surprises.





ANNE GILLIOZ

Directrice adjointe Clinique de Valère, Sion

Parlez-nous de vous et de votre parcours

Bonjour, je m'appelle Anne Gillioz et j'ai grandi en Valais pour ensuite partir faire mes études à l'Université de Lausanne. Après avoir obtenu une licence en sciences sociales et politiques, j'ai travaillé pour la Confédération en tant que cheffe de projet à l'Office Fédéral de la Statistique dans la section santé, puis j'ai œuvré six ans pour l'Hôpital de l'Île à Berne. Depuis 2015, je suis Directrice adjointe à la Clinique de Valère et cela fait 15 ans que j'exerce dans le domaine de la santé, un secteur passionnant, en constante évolution où il faut être très agile au quotidien.

Votre rôle au sein de la Clinique de Valère?

Ma tâche principale est d'assurer le bon fonctionnement opérationnel de la clinique. C'est un challenge au quotidien car il faut prendre en compte les différences d'horizon, de formation et de culture professionnelle de tous les collaborateurs de la clinique. Personnellement, je trouve fascinant d'accompagner toutes ces équipes vers des objectifs communs, tel qu'assurer la bonne prise en charge des patients.

Votre définition du leadership?

Le leadership selon moi est de faire confiance, donner les moyens, accompagner les équipes et faire preuve de reconnaissance.

Est-ce un challenge de se faire respecter en tant que femme?

Non, au contraire je pense que c'est une force ! En tant que femme, nous apportons une vision plus féminine, plus fine et plus sensibles aux situations.

La Clinique de Valère, en 3 mots?

Professionalisme, pluridisciplinarité, et humaine. Humaine, au sens chaleur humaine, à taille humaine et l'humain est constamment placé au centre de nos préoccupations.

Vie professionnelle, vie privée – quelle organisation?

C'est vrai que le timing est très serré, il me faudrait parfois plusieurs vies ! Le maître mot est l'organisation, mais je dois avouer que j'ai beaucoup de chance, grâce au soutien de mon conjoint et de ma famille cela fonctionne ! Tout est notion d'équilibre, et j'essaie de m'octroyer des moments pour moi, pour me ressourcer ou faire du sport.

Un conseil à donner à une future directrice?

Simplement: « *Osez ! Ayez confiance en vous !* » La vie est faite d'opportunités, saisissez-les !

Votre philosophie de vie?

Croire que chacun, à son niveau, peut changer les choses. Je suis quelqu'un d'optimiste même si avec l'âge je deviens plus réaliste, mais il y a toujours quelque chose de positif à retirer dans chaque situation. Il y a toujours la possibilité d'apprendre quelque chose.

Une passion à partager?

Depuis plusieurs années, je pratique la voile sur un dériveur sportif et nous participons à des régates avant l'arrivée de ma fille. C'est un sport qui nécessite de la rigueur, de la concentration et une grande forme physique et mentale. Avec la voile, j'ai su aller au bout de moi-même malgré des situations extrêmes et j'ai appris à affronter mes peurs. Lorsqu'on part sur l'eau, on doit être 100 % concentré, c'est un travail d'équipe qui nécessite une grande concentration et coordination. Parfois on se trompe, on fait des erreurs et on tombe à l'eau, mais ce n'est pas grave et on recommence. Lorsqu'on revient à terre, on plane complètement parce qu'on a vécu ce moment avec passion et intensément. C'est une magnifique expérience que j'espère transmettre à ma fille !

Vos projets...

Simplement croquer la vie à pleines dents !





INES GURNHOFER



Directrice Privatklinik Villa im Park, Rothrist

Bonjour Ines Gurnhofer, parlez-nous de votre parcours

J'ai débuté dans le secteur de la santé il y a 30 ans, et j'ai tout vu, des soins infirmiers à la salle d'opération, où j'y ai passé beaucoup de temps. Je travaillais pour une clinique orthopédique à Zurich et j'ai eu l'opportunité de transférer à la Privatklinik Bethanien en 2019 où j'y ai travaillé durant environ un an et demi en tant que responsable du développement stratégique médical. On m'a ensuite rapidement proposé d'être incluse dans les projets ici à la Privatklinik Villa im Park en tant que directrice de l'établissement.

La Privatklinik Villa im Park en 3 mots ?

3 mots ne seraient pas suffisants, c'est une belle clinique de qualité et de haut niveau. En raison de sa taille, je la décrirais comme étant fiable, dynamique, moderne et sécurisante pour nos patients.

Vous avez fait plusieurs études et formations. Pouvez-vous nous en dire plus sur votre parcours académique ?

Étant donné que le domaine de la santé et des soins est complexe, je pense qu'il est très important que nous ne restions pas figés dans nos connaissances et notre développement. L'apprentissage a entre autres toujours été très important pour moi. Beaucoup de choses (parfois aussi dans la vie privée), sont mises de côté de façon temporaire mais nous sommes toujours très heureux lorsque les études se terminent. En fin de compte, tout m'a énormément apporté et je suis très satisfaite de l'avoir fait.

Comment fonctionne votre management, quel leader êtes-vous ?

Je m'exprime très volontiers sur le leadership ! Selon moi cela signifie avant tout d'être un modèle et motiver les collaborateurs. Il est primordial pour moi de savoir faire preuve d'empathie, apprendre à les comprendre, tous aussi différents qu'ils sont. Ce qui m'importe réellement dans cette fonction est que je ne sois pas une directrice qui se terre dans son bureau mais qui, au contraire, a beaucoup d'interactions quotidiennes, d'une part avec le personnel médical et d'autre part avec les collaborateurs, afin de savoir comment ils vont et de les motiver au quotidien.

Est-il difficile de se faire respecter et de s'affirmer en tant que femme et directrice d'une clinique ?

Je ne le vis pas de cette façon, j'ai été très acceptée ici, je pense qu'il s'agit plutôt de méthodes, et non pas de savoir si c'est un directeur ou une directrice. Cela se résume aussi à la façon dont vous gérez le changement, par exemple, la transparence que vous créez, et en fin de compte ce qui fait la différence est la compétence professionnelle que nous avons.

Votre rituel du matin à la clinique ?

Je commence toujours ma journée en faisant le tour de la clinique. Je rends visite au personnel y compris aux médecins que je rencontre à plusieurs reprises, je leur demande comment s'est débutée leur journée, et lorsque ma ronde est terminée, je commence mes tâches.

Une personne qui vous inspire dans votre vie ?

Je répartirais ceci entre plusieurs personnes avec qui j'ai eu le privilège de collaborer au cours des 30 dernières années. Beaucoup d'entre elles m'ont permis de me développer, de participer à divers grands projets, et à ce stade, je voudrais tous les remercier.

Votre philosophie de vie ?

Je me suis rendu compte que dans la vie, il faut parfois prendre du recul et regarder les choses d'un point de vue complètement différent. Personnellement, cela a toujours fini par me faire avancer.

Vos projets...

Nous sommes actuellement dans la phase finale de construction à la Privatklinik Villa im Park. Nous sommes très heureux que ces projets puissent se terminer à la fin du mois de mars. Néanmoins, nous sommes conscients que dans le domaine de la santé, l'intégration d'une infrastructure signifie également un changement de processus. Mon cadre, les médecins traitants qui travaillent ici et moi-même sommes tous très impliqués dans cette activité. Nous sommes également très engagés dans de nombreux projets de numérisation, on ne s'ennuiera donc pas cette année ! Nous avons aussi diverses tâches à mettre en œuvre au sein du groupe Swiss Medical Network dont je suis fière de faire partie et d'avoir l'opportunité de travailler sur ces projets.



CORINA MÜLLER-ROHR

Directrice Privatklinik Belair, Schaffhouse

Pouvez-vous décrire votre parcours professionnel ?

J'ai effectué un master en pharmacie à l'ETH (École polytechnique fédérale de Zurich) de Zurich, puis j'ai obtenu mon diplôme de pharmacienne avec brevet fédéral et j'ai dirigé une pharmacie à Zurich durant deux ans. Cela m'a paru monotone, je me suis donc redirigée vers l'industrie pharmaceutique où j'ai occupé différents postes en marketing et vente avant de rejoindre Swiss Medical Network en 2013 en tant que responsable du développement des cliniques pour la Suisse alémanique. J'y ai occupé différents postes, dont le dernier en tant que directrice adjointe de la Privatklinik Bethanien à Zurich. Actuellement, je dirige la Privatklinik Belair depuis le 1^{er} octobre 2019.

Quels sont les aspects les plus intéressants de votre poste ?

Le travail au sein de la clinique est très varié. Nous travaillons avec différents intervenants, chacun a son propre caractère et défi et c'est ce qui rend ce poste passionnant. J'apprends énormément de nouvelles choses au quotidien.

Votre définition du Leadership ?

J'emprunte ici volontiers ce que disait déjà « Lao Tseu » au 6^e siècle avant Jésus-Christ: *si les collaborateurs peuvent accomplir une tâche soi-même et qu'ils sont fiers d'avoir atteint un objectif sans s'apercevoir de la présence de celui ou celle qui les a guidés, alors c'est un bon management.*

La Privatklinik Belair en 3 mots ?

Je décrirais la clinique comme courageuse, intelligente et humoristique.

Un conseil à donner à une femme qui aspire à un poste similaire ?

Je conseillerais à cette femme d'avoir confiance en elle,

d'avoir un objectif en tête, de le poursuivre et d'être authentique. Il fait faire attention à ne pas se perdre, ni se plier, mais être authentique.

Est-ce un défi de s'affirmer en tant que femme au quotidien ?

Oui, je le vois comme un défi. J'ai souvent été adressée en tant qu'assistante dans des environnements masculins. Je pense qu'il est d'autant plus important que les femmes renforcent leur personnalité de leader afin de pouvoir se présenter de la manière la plus authentique et de susciter une interaction respectueuse.

Qu'aimez-vous faire pendant votre temps libre ?

J'ai trois enfants qui occupent une grande partie de mon temps ainsi que des animaux. Nous gérons une ferme à la maison, et une de mes grandes passions est mon élevage de chats. J'éleve des « Savannah », c'est un croisement de serval africain et de chat domestique.

Comment parvenez-vous à équilibrer votre vie privée et votre travail ?

Il faut une bonne organisation, une bonne gestion, des parents qui aident et un mari soutenant. Je dois tout de même admettre que parfois je ne parviens pas à cet équilibre parfait.

Vos projets...

La rénovation ! Sur le plan privé et professionnel. Nous sommes en pleine reconstruction à la clinique, je suis heureuse de pouvoir donner un nouveau visage à cet établissement, c'est un défi formidable ! A la maison je suis également en train de rénover, la maison et la cour sont en voie de reconstruction.





LUCIE MUNZINGER

Directrice Centre Médical Eaux-Vives, Genève

Pouvez-vous vous présenter et nous raconter votre parcours ?

Je m'appelle Lucie Munzinger, j'ai 32 ans et j'ai rejoint Swiss Medical Network il y a cinq ans. Cela fait quatre ans que j'occupe la fonction de directrice au Centre Médical Eaux-Vives et au Centre d'Oncologie des Eaux-Vives, à Genève. J'ai réalisé mes études à l'École Hôtelière de Genève, pour ensuite travailler durant une année au service commercial de l'hôtel Mövenpick, à Genève. J'ai par la suite rejoint J.M. Weston pour trois années avant d'avoir l'opportunité d'entrer chez Swiss Medical Network.

Pouvez-vous nous parler du Centre ?

Le centre existe depuis 53 ans, il était à la rue du Nant pendant 52 ans, nous avons ensuite emménagé il y a une année dans le nouveau bâtiment de la gare des Eaux-Vives en développant notre offre et en ayant un plateau complet en radiologie. C'est surtout une offre de consultations sans rendez-vous qui nous distingue des autres avec une garde de médecine interne pour les adultes et une garde de pédiatrie pour les enfants.

La journée type d'une directrice ?

Il n'y a pas de journée type, c'est justement ce qui fait l'enrichissement de ce poste. A part quelques traitements de mails, je pense que je n'ai jamais deux journées qui se ressemblent.

Est-ce un challenge en tant que jeune directrice et femme de vous faire respecter ?

Le réel challenge n'a pas été de se faire respecter en tant que femme, mais plutôt en tant que jeune et je pense qu'en ayant fait rapidement mes preuves j'ai pu gagner le respect des médecins et des collaborateurs avec qui je travaille.

Votre définition du leadership ?

Pour moi le meilleur leadership est le management par

l'exemple ; j'essaie de toujours montrer l'exemple aux autres et de ne pas donner des leçons sans les appliquer moi-même. C'est un management surtout collaboratif.

Un objet qui ne vous quitte jamais ?

Malheureusement l'objet qui ne me quitte jamais est mon téléphone portable. Je suis obligée d'être en permanence connectée vu qu'il y a les alarmes de la radiologie qui sonnent potentiellement sur mon téléphone au milieu de la nuit, il est donc tout le temps allumé et à proximité.

Une passion à partager ? Il paraît que vous maîtrisez les 360 !

De manière générale, j'adore les sports de glisse et en particulier le Wake surf ces dernières années. C'est un sport relativement doux comparé au ski nautique slalom et j'adore la technicité des figures, surtout les moments d'évasion, on est un peu seul au monde au milieu du lac.

Si vous pouviez retourner en arrière et changer de métier ?

J'ai découvert une magnifique profession il y a deux ans et demi qui est le métier de sage-femme grâce à la naissance de ma fille et je trouve que c'est un métier magnifique. J'aurais, je pense, aimé être sage-femme.

Un conseil à une future directrice de clinique ?

Il ne faut pas se poser trop de questions et saisir les opportunités quand elles se présentent à soi.

Vos projets...

Vous êtes curieux ! Les projets, seront l'intégration du Centre d'Oncologie à la Clinique Générale-Beaulieu, continuer de développer la radiologie et le Centre Médical des Eaux-Vives, et pour le côté personnel, si possible retourner sur l'eau, rider !





YVONNE NEFF LÜTHY

Directrice Privatklinik Obach & Ärztezentrum Solothurn, Soleure

Parlez-nous de votre parcours

Bonjour, je m'appelle Yvonne Neff Lüthy et je travaille depuis 30 ans en milieu hospitalier. J'ai suivi une formation d'infirmière pour travailler les 10 premières années auprès du patient à son chevet, puis j'ai basculé par hasard dans le management, et j'y suis depuis 20 ans.

Une journée type de directrice ?

La journée d'une directrice s'apparente au temps où j'étais dans le service des urgences, beaucoup d'imprévus, et quand on arrive le matin, c'est généralement l'inverse de ce que l'on a prévu pour la journée.

Quel est votre style de leadership ?

Je le décrirais comme un leadership basé sur la motivation. La plupart des tâches peuvent être gérées avec un leadership coopératif en comptant sur les compétences et l'expérience de chacun, mais il doit également être autoritaire. Il y a des situations où nous devons prendre le contrôle de la situation en disant « *faisons ainsi* ». C'était le cas par exemple au printemps dernier avec la Covid-19. Je pense qu'une combinaison des deux est importante.

Votre conseil aux femmes qui tendent vers un poste similaire ?

Je pense qu'il faut d'abord trouver sa place dans une fonction, dans une tâche que l'on aime, qui nous passionne, et c'est ce qui nous mettra dans une spirale positive. « *J'aime ce que je fais, alors je réussis bien* », et c'est ainsi que l'on peut davantage se développer. Si vous voulez devenir un leader, vous devez en être tout aussi convaincu. Dans un rôle de direction, vous n'êtes pas seulement un capitaine par beaux temps, on passe souvent par des tempêtes qui nous font prendre de nombreuses décisions qui ne plaisent pas à tous. Vous devez vivre avec et l'accepter, sinon vous ne serez pas heureux dans ce poste.

Une passion ?

Mon voyage seule. Beaucoup de gens ne comprennent pas quand je pars chaque année en montagne seule pendant une semaine, faire une longue randonnée, par exemple de Thusis à Chiavenna. Je suis seule pendant une semaine, je

ne fais aucun compromis, je suis dans la nature. Le temps pour moi est très important. Je ne parle à personne, sauf pour commander à manger et du vin le soir, sinon je ne suis qu'avec moi-même. Être en solitude pendant quelque temps est une expérience merveilleuse.

Parlez-nous de l'activité de bénévolat que vous occupez pendant votre temps libre ?

Je suis membre de l'équipe de soin cantonale (d'Argovie). Nous nous occupons de personnes touchées par un décès choquant. Il s'agit généralement d'un suicide, un accident ou la mort subite d'un enfant. Il s'agit d'accompagner les personnes dans les premières heures, jusqu'à ce que leur mécanisme d'adaptation soit mis en marche afin qu'ils puissent suivre les prochaines étapes. Pour moi, c'est un rôle très enrichissant, je peux apporter une contribution à la société, et j'en reçois aussi beaucoup. On prend conscience de la rapidité avec laquelle tout peut changer, de la fragilité des choses, je suis donc reconnaissante de ce que j'ai.

Comment maintenez-vous l'équilibre entre vie professionnelle et privée ?

Une bonne organisation est importante, mais il y a aussi le réseau. Je n'aurais jamais pu concilier famille et travail si mon mari et mes beaux-parents n'avaient pas été aussi engagés. En revanche, le courage d'assumer ses lacunes est très important, on ne devrait jamais tendre à l'image parfaite où l'enfant dort, la mère est bien coiffée, le ménage est parfait, et sur la table il y a un gâteau fait maison. La réalité est très différente, et si on se permet de la vivre telle quelle alors tout ira pour le mieux.

Vos projets...

Le fait d'avoir 50 ans est-il un projet ? On dit que les femmes deviennent invisibles à 50 ans. Mon projet serait surtout de ne pas le devenir. Il y a beaucoup à faire à la clinique, et comme projet familial, le choix de carrière de mon fils cadet.





MICHELA PFYFFER

Directrice Clinica Sant'Anna, Sorengo

Pouvez-vous nous parler de votre parcours ?

Bonjour, je suis Michela Pfyffer, directrice de la Clinica Sant'Anna à Sorengo au Tessin depuis 2013. Une fois devenue avocate, j'ai travaillé dans la péninsule voisine et je suis venue au Tessin par amour. J'aimais ma famille, mais j'avais besoin de mon propre espace, d'où mon arrivée au groupe hospitalier Ars Medica. J'ai débuté en tant qu'assistante de direction puis responsable des services aux patients, et en 2013, un an seulement après l'arrivée du groupe Swiss Medical Network au Tessin, j'ai été nommée directrice.

La journée type d'une directrice de clinique ?

Cela n'a pas beaucoup de sens de parler d'une journée type, car chaque jour est différent. Je dois avouer qu'être directrice d'une clinique de taille moyenne telle que la Clinica Sant'Anna permet de couvrir beaucoup de terrain. Je passe mon temps avec les médecins, les infirmières, le personnel, dans la salle d'opération, mais je peux aussi discuter du menu avec le chef. Je m'occupe des plans d'entreprise et je peux également gérer des chantiers de construction. En conclusion, c'est réellement une journée constructive et motivante.

Quel genre de leader êtes-vous ?

Je devrais vous demander de poser la question à mes collaborateurs parce que le leadership est un signe de reconnaissance et ne s'auto proclame pas. Si je devais me définir de l'extérieur, je dirais que je suis une personne qui s'est toujours mise en première ligne, qui s'est toujours remise en question avant les autres, et qui a travaillé avec beaucoup de motivation sans s'imposer mais en partageant toujours avec son équipe.

3 mots pour décrire la Clinica Sant'Anna ?

Berceau du Tessin, maison et mer agitée. Parce que les enfants naissent à Sant'Anna, parce qu'on se sent chez soi et que je m'en occupe comme si j'étais à la maison, et la mer agitée car les eaux ne sont jamais calmes au point de pouvoir se détendre et prendre le soleil en toute tranquillité.

Des conseils pour atteindre un poste comme le vôtre ?

Je dirais qu'il faut d'être autocritique, cohérent mais surtout engagé. Croire en ce que vous faites, pouvoir vous remettre en question et prendre très au sérieux tous les défis que la vie vous lance !

Est-il difficile d'être respectée et de s'imposer ?

Il est difficile pour une femme comme pour un homme d'exercer un rôle à responsabilité, cela crée de grandes attentes à la fois envers vous-même mais aussi envers les autres.

La musique qui vous fait sourire ?

Disons que je ne suis pas très au courant de la musique, j'aime celle des années 60. Cela me fait sourire lorsque je cours avec mes écouteurs, je me demande toujours ce que les gens penseraient s'ils savaient ce que j'écoutais. Ils se diraient certainement que je suis une jeune femme old school.

Qu'aimez-vous faire pendant votre temps libre ?

En plus d'être directrice, je suis maman et j'aime passer mon temps libre avec mes enfants car ils sont ma joie et ma motivation quotidienne.

Une personne qui vous a inspiré et qui continue de le faire aujourd'hui ?

Muhammad Ali, ou plutôt Cassius Clay, parce qu'il avait l'habitude de dire à son adversaire au sixième round, je vais t'assommer et le faisait. Comme lui, je veux être une personne cohérente et accomplir ce en quoi je crois et ce que je dis.

Vos projets...

Continuer à évoluer et à être motivée. Où et avec qui je ne sais pas, en parler maintenant serait probablement trop ambitieux étant donné la période critique que nous vivons.





NINA SALVISBERG

Directrice Ladies Permanence Stadelhofen, Zurich

Bonjour Nina Salvisberg, quel est votre parcours ?

À l'âge de 18 ans, j'ai suivi un apprentissage d'assistante en cabinet médical, puis j'ai poursuivi ma formation et obtenu ma maturité. J'ai étudié pendant une courte période, puis j'ai suivi plusieurs formations en gestion. Il y a 6 ans, j'ai recommencé à travailler dans ce domaine, et j'ai pu planifier et ouvrir un établissement ambulatoire pour un hôpital.

Parlez-nous du nouveau centre Ladies Permanence que vous dirigez.

Le Ladies Permanence est un centre de gynécologie et d'obstétrique ambulatoire. Nous sommes 13 médecins et 6 assistants médicaux présents pour nos patients 365 jours par an. Nous nous connaissons tous depuis longtemps et avons un haut niveau d'expertise au sein de la profession médicale. Notre grande équipe fonctionne très bien depuis longtemps, nous connaissons nos forces et nos faiblesses et avons vraiment pu prendre un nouvel élan avec la Ladies Permanence. Nous en sommes plus que ravis !

Votre définition du leadership ?

Je ne pense pas avoir un concept défini du leadership. Nous avons une grande culture d'équipe, à savoir une culture ouverte à la discussion et des hiérarchies plutôt horizontales. Nous avons chacun besoin d'un espace pour nous exprimer, cela peut être parfois difficile mais il faut que les collaborateurs puissent me faire part de leurs besoins afin que je puisse les prendre en compte et les aborder avec considération.

Les particularités de votre poste ?

C'est un grand défi et bien sûr aussi une reconnaissance de mon investissement de l'année passée. Je peux travailler de manière indépendante avec certains garde-fous, et j'aime beaucoup cela. J'apprécie également le fait que je puisse progresser dans mon poste et que le groupe offre des opportunités pour évoluer, cet aspect me plaît énormément.

Votre conseil aux femmes qui souhaitent être dirigeantes ?

Je leur dirais qu'il faut rester soi-même, faire preuve d'une certaine ténacité, mais aussi de féminité, d'intuition et d'empathie. Apportez toutes ces choses avec vous dans le leadership quotidien.

Quel métier souhaitiez-vous exercer il y a 20 ans ?

Je voulais commencer un élevage de chiens avec des Rhodesian Ridgebacks, bien sûr trouver l'homme de mes rêves, étudier la médecine, danser, vivre et bien évidemment profiter encore de la vie à cet âge précoce.

Est-ce un défi de s'affirmer en tant que femme au quotidien ?

Selon moi, au sein de Swiss Medical Network, je ne le perçois pas comme une difficulté parce que le groupe a l'habitude de travailler avec les femmes au même titre que les hommes. Toutefois, je peux imaginer que dans d'autres domaines, il faut beaucoup de force pour s'affirmer dans certaines situations et se faire entendre.

Une personne qui vous inspire au quotidien ?

Mes 3-4 amis qui travaillent depuis plusieurs années dans des secteurs à fort enjeu, réalisent leurs rêves, s'en tiennent à leurs idées et sont prêts à investir beaucoup pour réussir professionnellement.

Vos projets...

Nous souhaitons que la Ladies Permanence Stadelhofen soit bien ancrée, qu'elle génère un grand nom à Zurich et qu'elle puisse terminer avec succès cette première année. Du côté privé, je n'ai pas d'objectifs concrets pour l'instant, mais simplement de vivre le moment présent !





MIRJAM ZAUGG-NOVALI

Directrice Schmerzlinik Basel, Bâle

Pouvez-vous vous présenter et nous raconter votre parcours ?

Je m'appelle, Mirjam Zaugg-Novali, j'ai effectué trois ans d'études commerciales, puis je me suis orientée en médecine où j'ai suivi une formation d'assistante dentaire. Étant donné que j'aime le travail administratif et que je porte un grand intérêt pour la médecine, j'ai saisi l'opportunité de travailler pour une assurance maladie où j'ai pu combiner les deux et j'y ai travaillé pendant 22 ans. J'ai gravi les échelons en commençant par un rôle administratif jusqu'à l'obtention d'un poste en direction régionale. Le domaine des soins et de la santé m'a toujours fasciné, j'ai eu la chance de passer des assurances maladie (Sanitas) à l'autre côté, au cœur de l'activité médicale, à la Schmerzlinik Basel où je me trouve aujourd'hui.

Une journée type de directrice de clinique ?

Chaque journée est différente, il faut prendre chaque jour comme il vient et relever les défis qui se présentent. Nous devons être très flexibles, assurer le multitâches, parfois il faut prendre des décisions très rapidement, et c'est en réalité ce qui rend ce poste si passionnant.

Des conseils pour atteindre un poste comme le vôtre ?

Il ne faut surtout pas être intimidée parce que vous êtes une femme, vous pouvez certainement le faire aussi bien, voire mieux qu'un homme, car très souvent nous prenons des décisions en fonction de nos tripes, en suivant notre intuition. Il faut être conscient de la très grande responsabilité que l'on a lorsqu'on occupe un tel poste, essayer de comprendre les processus et les procédures internes de l'entreprise, et si on fait l'effort de les connaître, alors

la gestion est beaucoup plus facile. Je pense qu'il ne faut jamais oublier que le plus grand atout dans une entreprise est le collaborateur, il faut donc l'accompagner et le placer au centre de tout.

La musique qui vous rappelle votre jeunesse ?

Je dirais les années '70, '80 et '90 ont été très inspirantes en termes de musique. Je passe du rock, à la pop, à la techno, à la house, je suis dans mon élément partout lorsque j'écoute de la musique, j'adore ça !

Une personne qui vous inspire dans votre vie ?

Lorsque je travaillais à Sanitas, j'ai suivi de nombreux cours de leadership, et j'avais une coache qui menait ces cours. C'est une femme sensationnelle qui m'a toujours dit: « *Mirjam, si tu veux faire quelque chose, crois en toi, attaque-toi à cette tâche, mais fais-le avec le cœur* ». Je suis toujours restée fidèle à cette devise, et cela marche.

Un rêve que vous aimeriez réaliser ?

Mon rêve absolu dans la vie serait d'avoir un refuge pour animaux afin qu'ils puissent passer leur fin de vie dans un endroit plaisant et tranquille. C'est mon plus grand rêve depuis ma plus tendre enfance.

Vos projets...

La Schmerzlinik Basel est pour moi comme un bébé dont je dois m'occuper et faire évoluer. Je souhaite tout simplement aller de l'avant avec cette clinique et continuer à tendre vers son succès. Ce serait mon objectif personnel pour cette année, pour la clinique et mon équipe.

