

CAPTAIN MEETS CAPTAIN

Lia Wälti rencontre André Helfenstein



Comment motiver son équipe sur la pelouse ou dans la banque lorsque les choses ne se passent pas très bien? Comment gérer les louanges exubérantes et les critiques virulentes de l'extérieur? Et enfin, comment faire pour tirer un penalty le moment venu? Entretien entre **LIA WÄLTI**, capitaine de l'équipe nationale féminine suisse, et **ANDRÉ HELFENSTEIN**, capitaine du Credit Suisse en Suisse, sur ce qui compte vraiment dans la vie.

ANDRÉ HELFENSTEIN Quelle est ta définition du succès, en tant que sportive de haut niveau?

LIA WÄLTI Pour moi, le succès, c'est quand je ressens du bonheur, libérée de toute pression. Je peux le ressentir tous les jours à travers de petites actions sur le terrain ou en dehors, avec des collègues. Mais au final, le succès sportif se mesure aux résultats. La première qualification pour la Coupe du monde, par exemple, nous a donné un sentiment incroyable. C'est grâce à ce genre d'expériences que nous attirons plus de monde au stade. C'est important pour le football féminin. Alors que les stades accueilleraient auparavant quelques centaines de spectateurs seulement, il leur arrive désormais d'afficher complet. C'est probablement le plus grand des succès: pouvoir enthousiasmer les gens.

AH Depuis quand es-tu dans l'équipe nationale?

LW Depuis 2011. Toi, tu travailles au CS depuis plus de dix ans. En tant que capitaine suisse de cette banque, quel a été ton plus grand défi jusqu'à présent?

AH Comme tu le sais, nous ne traversons pas une phase facile au CS en ce moment, nous avons souvent fait les gros titres. Je dois dire qu'actuellement, le défi est de taille et la situation exceptionnelle. Il s'agit en partie d'événements qui ne se sont pas déroulés en Suisse. Mais parce que notre siège est en Suisse et que les activités y sont consolidées, les médias helvétiques suisses sont critiques. Amener l'équipe à garder son sang-froid et à conserver une attitude positive et confiante dans cette période n'est pas une tâche facile. Quand je regarde dans le rétroviseur, je me dis que la situation actuelle est l'une des plus difficiles que j'ai jamais affrontées dans ma carrière professionnelle.

LW D'après mon expérience de footballeuse, les médias rendent souvent les situations difficiles encore plus difficiles.

AH Tu as raison. Mais Dieu merci, nos médias ont le droit d'écrire ce qu'ils veulent; ce n'est pas le cas partout.

LW Quel a été ton plus grand succès?

AH Au fond, il réside dans les petites choses. Par exemple, le fait de réaliser quelque chose d'enthousiasmant avec quelqu'un avec qui j'aime collaborer ou de résoudre ensemble un problème compliqué de manière innovante. Mais le succès réside aussi dans les grandes choses. Ainsi, l'année dernière, nous avons réalisé en Suisse le meilleur résultat annuel jamais obtenu, malgré la situation difficile dans laquelle se trouve le CS en tant qu'entreprise. Mais tout ce marasme nous empêchait parfois de nous en réjouir. À d'autres moments, nous nous en réjouissons d'autant plus qu'il nous fallait relâcher la pression. Et quel a été le plus beau moment de ta carrière?

LW C'était en 2015, lors d'un match de Coupe du monde contre le pays hôte, le Canada, qui nous a permis d'évoluer pour la première fois dans un stade plein à craquer, à Vancouver. Récemment, nous avons joué à Wembley, un stade légendaire où toute équipe souhaiterait disputer un match. C'était un événement extraordinaire pour le football féminin, mais nous avons malheureusement perdu. C'est pourquoi cette journée a également été un énorme échec à mes yeux, probablement l'une des pires journées de ma vie.

AH En quoi était-ce si grave?

LW Eh bien, quand on n'arrive tout simplement pas à réaliser la performance visée...

AH ... en tant qu'équipe?

LW ... en tant qu'équipe mais aussi à titre personnel. C'est tellement frustrant de travailler si longtemps en vue d'un si grand moment, puis soudain, alors que le monde entier a les yeux braqués sur toi, tu échoues, tes coéquipières échouent, et on perd en silence. Mais ce sont justement des échecs de cette ampleur qui donnent des enseignements importants. Tu diriges une très grande équipe. Comment fais-tu? Peut-on encore tirer un parallèle avec la gestion d'une équipe sportive?

AH En Suisse, mon équipe compte près de 10 000 collaborateurs...

LW ... soit 500 fois plus que celle que je gère (rire).

AH Au début, j'ai dirigé une équipe de six, sept ou huit personnes, puis elle est passée à 200, plus tard à 400 et à 1700, puis elle s'est réduite à 900 et maintenant elle atteint 10 000 personnes. Le problème, c'est d'entretenir des liens avec cette multitude de collaborateurs. Je n'en connais pas beaucoup, je ne les vois pas et je ne sais pas grand-chose à leur sujet. Mais j'essaie de les approcher en tant qu'équipe. La pandémie a changé beaucoup



de choses. Aussi de façon positive. Par exemple, en matière de communication. Nous avons adopté le tutoiement entre nous (ce qui est devenu si naturel que certains trouvent presque étrange que j'en parle), nous avons communiqué de manière plus personnelle. D'un seul coup, tous les collaborateurs se sont retrouvés en télétravail à domicile, dont beaucoup avec leur famille, ce qui a soulevé des sujets totalement inédits. Nous sommes devenus plus proches, plus empathiques, moins «business». Personnellement, j'essaie d'avoir un contact personnel non seulement avec mon équipe directe, qui compte une douzaine de personnes, mais aussi avec les 200 collaborateurs qui leur sont directement subordonnés.

LW 200, ça reste un chiffre important...

AH Oui, mais ils comptent beaucoup. Douze collaborateurs directs ne suffisent pas pour faire bouger les choses. Je dois convaincre ces 200 personnes, je dois les écouter et les comprendre. Seule cette attitude peut me permettre de faire marcher les rouages d'une telle organisation.

LW Toute la pression retombe quand je considère les personnes qui m'entourent. En tant que capitaine, je suis amenée à comprendre et à encourager une vingtaine de personnes au total peut-être. De ce fait, je les connais personnellement, ce qui est un avantage. Sans cette relation personnelle, je trouverais ma tâche extrêmement difficile.



«LA DISTANCE ENTRE LA LIGNE MÉDIANE ET LE POINT DE PENALTY ME SEMBLE EXTRÊMEMENT LONGUE. JE NE LA COUVRE PAS EN COURANT MAIS EN MARCHANT, PARCE QUE J'AI BESOIN DE CE TEMPS.»

Lia Wälti

AH Oui, c'est vrai. Mais il y a aussi beaucoup de similitudes, que je dirige une équipe de dix ou de 10 000 personnes. Comment fais-tu avec ton équipe? Il y a toujours des joueuses blessées, qui attendent sur le banc de touche et qui ne sont peut-être pas contentes.

LW Les blessures font partie du quotidien en sport. J'aborde les joueuses. J'essaie de les aider quand elles ne sont pas en forme. Il n'est pas toujours nécessaire de parler longtemps. Il suffit



parfois d'une tape dans le dos ou d'un mot d'encouragement. Et toi, comment gères-tu la pression? D'ailleurs, est-ce que tu en ressens?

AH Je ne peux pas vivre constamment dans la crainte d'enregistrer de mauvais chiffres ou de perdre mon emploi. Sinon, on finit par perdre le nord, par être stressé, ce qui peut affecter également la vie de famille par exemple. Mais bien sûr, il m'arrive de ressentir de la pression. Les affaires sont parfois difficiles. Si c'est le cas, je dois m'efforcer de trouver un équilibre et de ménager mon énergie. Mais c'est sans doute une pression différente de celle que tu subis lorsque tu dois par exemple tirer un penalty, non?

LW Beaucoup de choses dépendent de la période dans laquelle je me trouve. Il y a des moments où j'arrive incroyablement bien à gérer ce genre de situation. Je peux alors faire abstraction de tout sans aucun problème lors d'un penalty. Et surtout, je ne ressens pas la pression aussi fortement, car je peux faire confiance à mes performances. Je sais alors que: «En ce moment, tout roule pour moi!» Mais lorsque les choses vont moins bien dans mon environnement, la pression monte naturellement, car on attend de nous que nous soyons toujours au top. Surtout dans un grand club comme Arsenal, où l'on s'attend à ce que l'on gagne. L'année dernière, l'équipe féminine suisse s'est qualifiée pour l'Euro lors des tirs au but. Le fait que le match se tienne sans spectateurs en raison de la pandémie a grandement allégé la pression.

AH Alors, cela ressemblait plutôt à un entraînement?

LW Pas exactement. Mais j'ai pu me concentrer entièrement sur moi-même. La pression est toutefois un facteur important dans le sport. Il y a déjà eu des matchs où j'ai clairement échoué à cause d'elle.

AH J'ai aussi tiré des penaltys, à un niveau bien moindre, en troisième division. Comment vis-tu ce moment qui dure entre dix et quinze secondes?

LW La distance entre la ligne médiane et le point de penalty me semble extrêmement longue. Je ne la couvre pas en courant mais en marchant, parce que j'ai besoin de ce temps. Il y a des matchs où mille choses me traversent l'esprit à ce moment-là, et d'autres matchs, comme dans le cas de la qualification pour l'Euro, où ma tête était complètement vide après 120 minutes de jeu, lors de la séance de tirs au but. J'avais probablement déjà perdu toute mon énergie. Je savais que je devais simplement avoir confiance dans l'angle que j'avais choisi – et le ballon est passé. Comment décrirais-tu ton style de direction?

AH Je suis quelqu'un qui accorde une grande confiance et qui estime important de créer pour les collaborateurs un environnement dans lequel ils peuvent s'épanouir et donner le meilleur d'eux-mêmes. Comme cela ne fonctionne pas de la même manière pour tout le monde, je m'investis beaucoup pour vraiment connaître et comprendre mon équipe. Et toi, comment exerces-tu ta fonction de management?

LW En général, j'évite de crier sur le terrain. Je dirige mon équipe plutôt avec calme, je communique beaucoup. Je dois connaître les joueuses, je veux être capable de sentir qu'elles ne vont pas bien ou qu'elles ont besoin de quelque chose. Ce qui compte pour moi, c'est de les traiter toutes de la même manière, de pouvoir être là pour elles dans les situations difficiles et de savoir que je peux les aider grâce à mes connaissances et à mon expérience. Je veux toujours m'investir à 100% et aider les gens autour de moi à donner le meilleur d'eux-mêmes. À l'inverse, si les choses ne vont pas bien dans ma vie, j'ai dix personnes autour de moi sur lesquelles je peux compter. C'est ce que je trouve incroyablement beau dans le football.

AH Comment exerces-tu ton rôle hors du terrain, à l'entraînement, lors des repas?

LW (rire) Je ne fais rien pendant le repas. Je ne donne pas la becquée aux joueuses. En tant que capitaine, je suis le lien entre elles et l'entraîneur. Par exemple, si je remarque qu'il y a un malaise dans l'équipe, j'en discute avec l'entraîneur et j'essaie d'agir en tant que porte-parole. Il est important que l'entraîneur ait une interlocutrice principale. Chaque entraîneur est différent. Ne serait-ce qu'en raison de la langue dans laquelle il s'exprime.

AH Quand es-tu devenue capitaine?

LW Il y a environ trois ans, j'avais 26 ans. On ne le devient pas à 19 ans.

AH En Angleterre, est-ce que vous jouez toujours dans des stades pleins en première division?

LW Pas toujours. Il faut relever un point intéressant. Lorsque nous jouons dans nos propres stades qui comptent 5000 places, nous parvenons à les remplir si le match est important. Mais si nous jouons dans un stade pour hommes comportant 60 000 places, il y a soudainement 30 000 ou 40 000 spectateurs. On voit donc qu'en Angleterre, la culture du football ne dépend pas seulement de l'équipe, mais aussi de l'atmosphère du stade.

AH Tu es très engagée en faveur de l'égalité salariale. À la banque, c'est très simple: nous faisons en sorte de respecter le principe «salaire égal pour un travail égal». Comment améliorer les choses à cet égard dans le football, où les hommes génèrent tellement plus de revenus que les femmes?

LW Il y a de nombreux malentendus à ce sujet. Nous ne voulons pas gagner autant que les hommes.

AH Certaines en ont peut-être envie?



**«JE NE PEUX PAS VIVRE
CONSTAMMENT DANS LA CRAINTE
D'ENREGISTRER DE MAUVAIS
CHIFFRES. SINON, ON FINIT PAR
PERDRE LE NORD.»**

André Helfenstein

LW Non. Je ne sais pas si c'est vraiment ce dont j'ai envie. Autant de millions? Mais la différence avec les hommes est tellement gigantesque dans le monde du football que certaines choses ne sont pas justes. Il y a des joueuses qui doivent prendre un congé non payé pour pouvoir participer à une réunion de l'équipe nationale, comme celle que nous organisons ici à Kloten. Cela pose un réel problème. Nous voulons simplement bénéficier des mêmes conditions et des mêmes structures que les hommes. Bien sûr, nous générons moins de revenus, mais si l'on n'investit pas plus dans le football féminin, nous n'engrangerons jamais davantage de recettes. L'Angleterre montre bien que les spectateurs sont plus nombreux quand on ouvre les grands stades. Les revenus augmenteront alors. L'argent constitue vraiment un frein. Je devrais peut-être parler aux joueurs de notre équipe nationale. Lorsqu'ils constateront quelles sont nos conditions par rapport aux leurs, ils seront peut-être même disposés à accepter une réduction de salaire en faveur de la Nati. Cela s'est déjà vu dans d'autres pays.

AH Et en Angleterre, les femmes évoluant en première division peuvent-elles vivre du football?

LW Oui. Dans tous les clubs. Elles perçoivent un salaire normal. Mais après leur carrière dans le football, elles doivent immédiatement réintégrer le monde du travail. Dans la ligue suisse, aucune femme ne gagne quoi que ce soit, il n'y a pas de professionnelles. Beaucoup ne gagnent rien, pas un centime.

AH Depuis 1993, le CS sponsorise toutes les équipes nationales, féminines comme masculines, et, depuis l'année dernière, la ligue également. Ce faisant, nous investissons depuis toujours la moitié des fonds dans la relève. L'inégalité dont tu parles ici est également un sujet de préoccupation interne, et le Credit Suisse, en tant que sponsor, va s'y impliquer et apporter sa contribution. Mais revenons à l'état d'esprit: j'aimerais également savoir ce que tu attends de la vie.

LW Dans la vie, il faut s'entourer de bonnes personnes et exploiter les aspects positifs de toute situation. J'ai appris du passé que je me focalisais souvent trop sur le négatif. Il y a pourtant tant de choses positives. Mon but est d'être heureuse dans la vie. Je ne veux pas regarder en arrière et me dire: «En fait, j'aurais préféré ne pas faire telle ou telle chose».

AH Je suis d'accord avec toi. Le bonheur est au cœur de tout. Un regard sur l'Ukraine permet de relativiser les frustrations que nous éprouvons parfois dans notre vie ici et que, bien souvent, nous n'appréhendons pas bien nous-mêmes. J'ai maintenant 55 ans et je me sens beaucoup plus autonome, beaucoup plus libre qu'avant. J'accorde sans doute moins d'importance à ce que les autres pensent et, par rapport au début de ma vie familiale et professionnelle, je fais moins de compromis sur ce qui compte vraiment à mes yeux. Il est important de définir clairement ses priorités dans la vie, afin de faire réellement ce que l'on veut et de ne pas se laisser imposer quoi que ce soit.

LW Voilà une belle conclusion!

«UN REGARD SUR L'UKRAINE PERMET DE RELATIVISER LES FRUSTRATIONS QUE NOUS ÉPROUVONS PARFOIS DANS NOTRE VIE ICI»

André Helfenstein

LIA WÄLTI, 29 ans, est née à Langnau dans l'Emmental (BE). Elle est l'une des footballeuses suisses les plus performantes et elle joue au sein du club anglais Arsenal depuis la saison 2018/19. Depuis 2011, elle fait partie de l'équipe nationale suisse, dont elle a été la capitaine ces trois dernières années. Lia Wälti milite beaucoup pour attirer plus d'investissements dans le football féminin et pour obtenir des salaires équitables.

ANDRÉ HELFENSTEIN, 55 ans, est CEO du Credit Suisse en Suisse depuis 2020. Originaire de Thalwil, il est titulaire d'un MBA de l'université de Saint-Gall. Entre-temps, il a étudié la sociologie et la psychologie pendant un an à la Sorbonne à Paris. André Helfenstein est un grand fan de football et a lui-même joué en troisième division.

