

## “ TOUTES LES CARRIÈRES SONT POSSIBLES ”



*Interview de Jessica Rabut,  
Deputy CEO/ Head of HR,  
Lombard Odier (Europe) S.A*



**LOMBARD ODIER**  
LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH

*Pourriez-vous expliquer votre parcours ? Pourquoi avez-vous choisi ce métier ?*

Diplômée d'une Ecole de commerce avec une formation généraliste, j'ai développé très vite le goût des autres et des envies de diversité. Le secteur bancaire, avec sa variété de métiers et de profils (banquier, trader, juriste, fiscaliste, ingénieur informaticien, middle officer...) au service de clients, semblait répondre à mes attentes. Au travers de la fonction HR que j'affectionne particulièrement, j'ai appris à coupler exigence et bienveillance, nécessaires à toute fonction de management par influence. Après quelques années, j'ai eu le sentiment que cette approche était finale-

ment duplicable à bien d'autres métiers de la Banque. La Maison Lombard Odier m'a fait confiance en m'offrant l'opportunité d'évoluer dans des fonctions orientées plus « business » en tant que membre de la Direction Autorisée de Lombard Odier Europe. Aujourd'hui, je seconde le CEO de notre banque européenne et en supervise les activités juridiques, d'audit, de gouvernance et... le département HR bien sûr.

Ces quelques années de parcours professionnel m'ont confirmé l'intérêt de travailler dans le secteur bancaire et financier, qui a connu et connaît encore de nombreuses évolutions. Quel plaisir de pouvoir contribuer à ces

changements, de travailler pour une entreprise qui vise à soutenir la transition vers une économie circulaire, de voir le secteur intégrer les enjeux sociétaux de durabilité et de diversité, de côtoyer des expertises variées, de faire partie d'une même chaîne de valeur pour servir des clients avec excellence. Au-delà du secteur d'activité qui fut un choix conscient, il a sans doute été pour moi plus structurant, non pas de choisir un métier, mais de choisir successivement des cultures d'entreprise qui ont fait ou font écho à mes propres valeurs personnelles et qui m'ont permis de grandir lorsque j'en exprimais le besoin. Je crois qu'ensuite toutes les carrières sont possibles.

***Quelles ont été pour vous les principales difficultés dans votre vie professionnelle ? Ces difficultés, étaient-elles liées au fait d'être une femme ?***

A titre professionnel, je ne cacherais pas qu'évoluer il y a quelques années en tant que « jeune » femme dans un secteur bancaire aux codes encore très masculins m'a conduit à devoir m'affirmer davantage afin d'être crédible auprès de mes pairs masculins. J'ai aussi toujours eu à cœur d'être rapidement reconnue comme légitime et ne pas être résumée à une action positive de promotion interne. J'ai voulu faire plus, plus vite, en me mettant beaucoup de pression personnelle. Avec un peu plus d'années d'expérience, j'ai appris à ne plus essayer de cacher certains traits de leadership qui pourraient être qualifiés de féminins, mais au contraire d'en faire des atouts complémentaires au sein de mes équipes successives.

A titre personnel, je suis aussi l'heureuse maman de deux magnifiques jeunes filles. Mes envies de maternité se sont superposées à mes ambitions professionnelles, et je me suis bien évidemment posée toutes ces questions que les femmes se posent : est-ce le bon le moment ? serais-je pénalisée par mon choix de fonder une famille dans mon parcours professionnel ? Contre tout préjugé que l'on pourrait avoir sur le secteur bancaire, cela n'a jamais été un problème pour mes employeurs respectifs. Ensuite, il est évident qu'en tant que maman travaillant à temps plein, il m'est souvent arrivé de me sentir submergée entre culpabilité (avoir le sentiment de ne jamais être au bon endroit au bon moment) et pression sociale (comme si on ne pouvait pas être à la fois une bonne mère tout en ayant des ambitions professionnelles). J'ai dû accepter de ne pas être parfaite. Ce sentiment de culpabilité me semble plus généralement une expression féminine. Pour autant, j'ai eu la chance de côtoyer des managers hommes très inspirants et performants, n'hésitant pas à faire de leur famille une priorité quand nécessaire. Ils m'ont décomplexée ; s'ils s'octroyaient cette flexibilité, je le pouvais également.

***Faut-il encore procéder à des changements afin d'aider les femmes dans leur vie professionnelle ?***

Bien sûr ! Malgré des évolutions certaines, je ne pense pas qu'il serait honnête de dire qu'il y a une totale égalité des chances en entreprise aujourd'hui. Et les efforts me semblent devoir être conjointement réalisés à plusieurs niveaux :

Sociétal d'abord : j'observe avec plaisir que les nouvelles générations portent un nouveau regard sur la parentalité et des rôles familiaux équilibrés. Je crois ensuite que des options de garde plus nombreuses et variées ainsi qu'une plus grande flexibilité sur les conditions légales de congés maternité et parentaux aideront de fait à apporter plus d'équité entre hommes et femmes en entreprise.

Les employeurs ont aussi encore du chemin à faire. Dans leurs critères de détection des talents par exemple (mobilité géographique, temps partiel, avancement de carrière entre 30 et 40 ans correspondant à l'âge où les femmes ont des enfants), dans la définition des compétences et en apportant bien sûr de la flexibilité et de la bienveillance pour tous, sans biais de genre.

Les femmes sont parfois leurs meilleurs ennemies en entreprise. Je suis intimement persuadée que nous ferons évoluer les choses durablement sans nous victimiser, sans répliquer les codes masculins et sans nous communautariser. En effet, les hommes ont un rôle clé pour continuer à faire évoluer les mentalités en entreprise, pour être des leaders exemplaires en matière d'inclusion, pour porter, mentorer, coacher, soutenir des femmes talentueuses sans crainte pour leur propre statut et sans faux-semblant.

***Pensez-vous avoir trouvé un équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle ?***

Tout à fait. Mais soyons honnêtes : tout équilibre est précaire et doit constamment se réinventer au gré des besoins familiaux ou des projets professionnels. J'ai appris avec le temps que mon équilibre personnel tenait à accepter des déséquilibres momentanés afin d'être présente au bon endroit au moment où je le dois. Mes filles ont compris, je crois, que certains jours je suis moins disponible physiquement et mentalement pour elles. Elles savent, au contraire, qu'à d'autres périodes, je sais prendre du temps pour elles. Mon employeur m'offre aussi cette flexibilité nécessaire et n'a jamais remis en cause mon engagement. Mon équilibre est là.

***Le fait d'être une femme, vous a-t-il aidé à certains moments de votre carrière ?***

Avec du recul, je pense qu'être une femme m'a, à ce jour, autant desservi que servi dans ma carrière. J'ai

évidemment été exposée à des biais, à des comportements ou à des jugements que ne j'ai pas perçus comme justes ni appropriés. Mais dans d'autres situations, être une femme dans un milieu d'homme m'a aussi donné l'occasion d'être plus visible si je le désirais. J'ai aussi indéniablement vu les bienfaits de l'écoute active, des approches de négociations ou styles de communication parfois très différents de mes collègues masculins. Cela a été dans de nombreux cas de réels atouts face à des situations de crise.

***Quels conseils pourriez-vous donner aux nouvelles générations ?***

Trois conseils : Audace, curiosité, intégrité.

**Audace :** osez exprimer vos ambitions, vos envies, vos besoins. Osez demander du soutien - d'où qu'il vienne.

**Curiosité :** ne préjugez rien. Laissez-vous surprendre aussi. Une carrière est longue et pleine d'opportunités. Il faut savoir être ouvert(e) à celles qui se présentent ... et le droit à l'erreur doit exister.

**Intégrité :** Donnez-vous les moyens de réaliser vos projets. Ceux-ci se construisent dans le temps et nécessitent parfois un peu de patience. Mais je suis de celles qui croient que l'engagement est toujours récompensé. N'ayez aucune complaisance pour la médiocrité ou tout comportement en inadéquation avec vos valeurs personnelles.

*Jessica Rabut est Deputy CEO et Directrice des Ressources Humaines de Lombard Odier (Europe) SA. Elle accompagne le développement de la Banque Européenne et de ses succursales tout en veillant à l'intégration des valeurs de la Maison dans chacune des décisions de gestion. Avant de rejoindre Lombard Odier en 2017, elle a travaillé chez Société Générale durant près de 11 ans, principalement en tant que Directrice adjointe des Ressources Humaines à Luxembourg. Elle est diplômée d'un Master en Business Administration et Management de l'ICN Business School.*