



# Partagé responsabilité

**La codirection peut être une grande chance pour les entreprises. Elles représentent également une perspective pour les femmes professionnelles engagées qui deviennent mères. Dans la pratique, il existe déjà des binômes qui fonctionnent. Nous avons cherché à savoir ce qu'il faut pour qu'une double direction prenne son envol.**

TEXTE **Regula Lienin und Erika Jüsi** ILLUSTRATIONS **Jasmin Hofmann**

**A**u sommet, on peut se sentir bien seul. Surtout s'il n'y a personne avec qui échanger en toute confiance. Car qui sait toujours ce qu'il y a de mieux à faire ou à décider? Dans une codirection qui fonctionne, un tel échange d'égal à égal fait partie intégrante du prin-

cipe de direction. Depuis longtemps, ce modèle ne se rencontre pas seulement dans les entreprises, mais aussi en politique. Ainsi, le PS suisse est dirigé depuis trois ans par une codirection, et les associations en parlent de plus en plus. Le boom de la direction partagée n'est en tout cas pas

près de s'arrêter. Au contraire, leur nombre devrait encore augmenter, car la codirection permet l'égalité des droits. Les femmes ne doivent pas nécessairement abandonner leur poste de direction en cas de maternité. Une double direction est envisageable dans les constellations les plus diverses: Dans

des équipes de grandes entreprises comme dans une PME de huit employés. Mais la raison d'une codirection n'est pas forcément la maternité.

## **Direction partagée dans une bourse**

C'est ce que montre l'exemple de la Bourse aux fleurs Suisse, qui emploie 125 personnes au total. Au cours des trois dernières années, l'entreprise située à Rothrist et Wangen a été dirigée par Jean-Claude Allemann et Marcel Buchmann. La codirection a été mise

*«Nous savions que nous étions complémentaires.»*

Ursina Huber, Blumengalerie Mattmann

en place parce que tous deux ne pouvaient pas s'imaginer reprendre seuls la direction de l'entreprise lorsqu'ils ont été contactés. Ils pouvaient toutefois s'imaginer avec l'autre. «Nous avons déjà travaillé ensemble sur des projets importants», explique Allemann. «Nous avons alors remarqué que nous nous entendions bien et que nous avions des valeurs similaires.»

Tous deux auraient apprécié d'avoir un sparring-partner pendant leur période de codirection. L'échange a entraîné un certain surcroît de travail, mais il était important pour eux d'être au même niveau de connaissances. Entre-temps, Allemann est devenu le seul directeur, car Buchmann a décidé de quitter l'entreprise. Lorsqu'on leur demande s'ils se lanceraient à nouveau dans une telle expérience, ils sont unanimes: «Avec le bon partenaire, c'est sûr.» Sans se connaître, une codirection représente toutefois un certain risque, selon Allemann.

## **L'importance de l'autogestion**

Il est clair que toute codirection peut arriver à son terme à un moment ou à un autre. D'un autre côté, comme le montrent d'autres exemples tirés de la pratique, la collaboration peut durer des années. Mais il faut que les deux parties fassent un effort pour que la direction partagée se mette

en place et qu'une collaboration constructive s'établisse. Au début, il faut notamment clarifier les questions relatives à la culture et à la structure de l'entreprise ou au droit de veto en cas de conflit.

La codirection n'est pas non plus toujours une bonne solution, car tous les types de personnalité ne se prêtent pas à ce type de collaboration. Elle n'est pas non plus forcément destinée aux débutants en matière de direction – ni aux personnes qui n'ont jamais entendu parler d'autogestion: Fixer ses propres priorités dans le travail quotidien, assumer des responsabilités, faire preuve de discipline et de force d'exécution sont des conditions importantes. Ensuite, comme l'explique la coach Sandra Limacher, il faut savoir comment on fonctionne soi-même et comment fonctionne son interlocuteur (voir interview en page 25).

## **Les collègues de longue date**



### **Ursina Huber et Martina Kistler, Blumengalerie Mattmann, Hünenberg ZG**

Elles savaient exactement dans quoi elles s'engageaient. Ursina Huber et Martina Kistler travaillaient depuis 15 ans ensemble comme fleuristes à la Blumengalerie Mattmann avant de reprendre le magasin en été 2021. Elles conseillent à tous ceux qui envisagent une codirection de travailler d'abord ensemble pendant un certain temps. «C'est ainsi que l'on grandit ensemble et que l'on découvre où on va !», déclare Huber lors de notre rencontre en ligne à la mi-février. «Nous connaissions déjà les points forts des uns et des autres et savions que nous serions très complémentaires.» Huber est la femme de tête, celle qui est en contact avec la clientèle et qui s'occupe en outre

de l'administration et de la comptabilité. Kistler est l'organisatrice en arrière-plan. Elle met en place de nouvelles choses, répartit le travail et s'occupe de la gestion du personnel et de la formation des apprentis. La présentation du magasin est en train de passer de Kistler à Huber. «Nous optimisons en permanence notre



collaboration», explique Kistler. Pendant deux jours entiers et deux demi-journées, elles sont ensemble dans le magasin. «Le fait que nous ne soyons pas toujours tous les deux là donne de l'air», dit Huber. Mais il faut ensuite accepter les décisions de l'autre. Et Kistler ajoute: «Nous nous laissons des libertés, mais le point de vue de l'autre est important.» Si une erreur se produit, elles en parlent et la mettent de côté.

Lors de la reprise de leurs prédécesseurs Otto et Doris Mattmann, elles ont repris leur société anonyme. Elles détiennent tous deux une participation de cinquante pour cent. Pour éviter qu'une partie ait le sentiment d'en faire plus que l'autre, elles notent systématiquement leurs heures, les achats de marchandises et tiennent une liste de vacances. «En outre, nous avons tous les deux le même montant de dettes», dit Kistler. «Nous sommes dans le même bateau.»

Le fait qu'elles ont le même gout aide énormément. «Mais il est clair que nous ne sommes pas toujours d'accord», dit Huber, «nous sommes des femmes.» Elles rient. Elles discuteraient jusqu'à ce qu'elles trouvent un juste milieu. Chacune a les meilleurs arguments dans son domaine. Pour le cas où elles se sépareraient un jour en désaccord, elles ont rédigé une convention d'actionnaires. Celui-ci régit par exemple le droit de préemption. Mais



les fleuristes sont convaincues qu'on n'en arrivera jamais là. «Nous poursuivons les mêmes objectifs.»

## L'ex-banquier et le fleuriste



**Marcel Spring et Dietrich Hüscher, Blumenhalle, Zurich**

Lorsque Marcel Spring a quitté son emploi de longue date de banquier d'investissement en 2013, il a cherché un nouveau défi. Entre-temps, l'économiste d'entreprise dirige avec le fleuriste Dietrich Hüscher la Blumenhalle à Zurich. L'entreprise à trois sites, elle était créée il y a 30 ans que par le de Spring. Lorsque Hüscher et Spring se sont rencontrés il y a une dizaine d'années, Hüscher travaillait déjà dans la Blumenhalle.

L'ancien banquier explique qu'il doit aujourd'hui travailler plus et de manière plus stricte pour gagner de l'argent. Selon lui, les cinq premières années ont été par-

ticulièrement intenses, avec des semaines régulières de six jours. «Nous avons eu besoin de ce temps pour mettre en place l'équipe et procéder à des changements structurels.» Pour lui, cela signifiait intervenir là où on avait besoin de lui. C'était et c'est toujours le cas dans presque tous les domaines, sauf dans la fleuristerie. Entre-temps, l'équipe de 30 personnes est soudée, mais la difficulté de trouver du personnel adéquat en cas de départs est restée.

Les rôles de Spring et de Hüscher ont été définis dès le départ par leurs parcours respectifs. Il n'y a pas eu de friction potentielle. «Si j'étais également fleuriste, nous aurions certainement plus de discussions.» Nous trouvons toujours un dénominateur commun et je me fie à l'expertise du fleuriste expérimenté Hüscher, explique Spring. «Ce qui est important pour une co-direction, c'est avant tout que cela fonctionne

*«Si j'étais également fleuriste, nous aurions certainement plus de discussions.»*

Marcel Spring, Blumenhalle

sur le plan humain et que l'on puisse se faire confiance.» La base de ce dernier point est un échange permanent. Il ne se passe pas un jour dans le magasin sans qu'ils ne se parlent. Cela se fait selon les besoins et spontanément. Pour les projets plus importants, ils conviennent d'un rendez-vous. C'est aussi nécessaire parce qu'ils ne travaillent généralement pas au même endroit. Spring a son bureau dans la succursale de Wollishofen, tandis que Hüscher travaille principalement à Talacker. Pour que leur collaboration fonctionne, il est en outre important que les collaborateurs sachent qui est responsable de quoi. Hüscher est responsable de la partie floristique et Spring de la partie administrative. Pour finir, nous leur demandons comment ils décriraient leur relation. La réponse est: «Amicale et professionnelle.»

## Les contraires



**Valerie Dietiker et Silvia Schneider, Blumen Impression, Lenzburg AG**

Valérie Dietiker avait déjà vécu une codirection en tant que collaboratrice et s'en souvenait comme d'une expérience difficile. Cinq ans après avoir repris, à seulement 24 ans, un magasin employant dix personnes, elle n'a pas pu résister plus longtemps. Elle était à bout. Elle a donc demandé à Silvia Schneider, son bras droit et son adjointe depuis deux ans, si elle voulait se lancer. Schneider avait elle-même été indépendante pendant dix ans et ne voulait certainement plus jamais porter cette responsabilité seule. Mais à deux? «J'y ai vu une opportunité. Essayons-le!» Elle est assise dans le magasin



et rit dans la webcam. Dietiker est en ligne depuis chez elle. Ils ont demandé de l'aide pour les questions juridiques. Une partie devait reprendre 51 pour cent et l'autre 49 pour cent de la Sarl existante, a dit le conseiller, au cas où ils ne parviendraient pas à s'entendre. Dans la foulée, il a ajouté que cela ne servait pas à grand-chose. S'ils ne pouvaient plus régler les choses autour d'un verre de vin, il serait de toute façon trop

tard. Dietiker a proposé à Schneider les 51 pour cent parce qu'elle voulait fonder une famille et qu'elle allait bientôt réduire son activité. Mais Schneider a refusé. Comme Dietiker avait été le premier à posséder l'entreprise, elle devait également conserver la majorité. Mais ce n'était de toute façon qu'un



bout de papier pour les deux. Il s'en est suivi un intense processus de rapprochement. «Il nous a fallu quelques années pour trouver ce qui faisait sens, quels étaient nos points forts, comment nous répartir au mieux», explique Dietiker. Cela a été un défi. Ils ont beaucoup discuté, se sont aussi disputés et ont ainsi grandi ensemble.

«J'ai beaucoup appris de Valérie», déclare Schneider. Elle est devenue plus structurée et a remarqué que mettre quelque chose par écrit, le planifier, pouvait la soulager. «Silvia m'a appris à lâcher prise, à attendre et à n'agir que lorsque c'est nécessaire», déclare Dietiker. Grâce à Silvia, elle est devenue beaucoup plus décontractée. «Notre recette, c'est notre différence.» Une grande confiance en l'autre les lie. Peu de temps après qu'elles se soient vraiment bien entendues, Dietiker est tombée enceinte et elles ont dû se retrouver. Et puis Corona est arrivée. «Nous avons vécu tellement de choses ensemble que rien ne peut nous abattre», dit Dietiker. Schneider est d'accord avec elle: «Ça va toujours d'une manière ou d'une autre.» Lorsqu'il y a quelque chose à éclaircir entre eux, c'est généralement Dietiker qui invite à boire un verre de vin. «Il est important d'être honnête, même avec soi-même. Que l'on communique ses propres besoins», dit-elle. Schneider ajoute: «Et qu'après des disputes, on s'ex-

prime et se retrouve, qu'on puisse aussi pardonner.» Une à deux fois par an, ils vont manger ensemble avec leurs partenaires, et on ne parle alors pas seulement d'affaires. Dietiker: «La relation commerciale est aussi en premier lieu une relation, et nous l'entretiens sciemment.»

## Deux sœurs inégales



**Marzia et Barbara Regazzi, Cavaletti Fiori e Giardini, Bellinzona TI**

Pour les deux, il a toujours été question qu'elles reprennent un jour l'entreprise de

leurs parents. Marzia Regazzi a appris le métier de fleuriste, sa sœur aînée Barbara a opté pour le commerce – et ainsi, la répar-



tition de la codirection a été clarifiée. Mais elles n'auraient jamais imaginé qu'elles reprendraient l'entreprise à 28 et 29 ans. Le décès prématuré de leur mère il y a 30 ans les a obligées à agir rapidement. Ils ont repris la SARL familiale à 50 % chacun. Le père et la tante ont continué à travailler jusqu'à leur retraite, mais les sœurs ont également modernisé peu à peu le magasin de





fleurs, les processus et l'administration. La belle-fille de Barbara appelle Barbara le CEO et Marzia le Creative Director, ont-elles raconté lors d'une précédente rencontre. Interrogées à ce sujet, elles rient toutes deux

## Les deux jeunes mères



**Luzia Fahrni et Nadine Inauen, WZR, Rorschach SG**

Assumer une tâche à responsabilité à deux mérite réflexion, surtout lorsque la vie nous réserve d'autres projets. Lorsque Nadine Inauen a été contactée par Maja Frauenfelder, alors responsable de la formation au centre de formation continue de Rorschach-Rheintal (WZR), pour lui demander si elle ne souhaitait pas lui succéder, elle a fait signe que non. «Je ne pouvais pas



l'imaginer seule», dit-elle, «mais je pouvais m'imaginer partager la tâche.» Elle ne voulait pas être au premier plan, mais plutôt apporter son soutien en arrière-plan. Aussi parce qu'elle savait que le planning familial n'était pas encore terminé. Une solution a tout de même été trouvée. Depuis août 2023, Luzia Fahrni et Nadine Inauen dirigent ensemble la formation. Un coup de chance, comme elles le confirment toutes deux par vidéo-téléphone. Car pour Fahrni aussi, il n'était pas question de diriger seule. Les deux femmes ont donné naissance à leur premier ou deuxième enfant l'année dernière. Fahrni, puis

Inauen, sont donc parties en congé de maternité. Fahrni a principalement effectué le travail de mise en place, tandis qu'Inauen était plus présente dans l'ensei-

*«Je ne pouvais pas imaginer cela tout seul.»*

Nadine Inauen, WZR

gnement au premier semestre. Depuis peu, elles travaillent en même temps après leurs congés. Et ce, non seulement en tant que directrices de cours, mais aussi en tant que chargées de cours. Leur taux d'occupation respectif est d'environ 20 pour cent.

Les deux femmes se connaissent depuis longtemps. Il y a quelques années, Fahrni et Inauen avaient passé ensemble leur brevet fédéral au même WZR. Ce n'est pas seulement un avantage de se connaître déjà, mais aussi de connaître l'école et la formation. Avec Maja Frauenfelder, ils ont en outre une prédécesseur qui les aide et les conseille. La répartition concrète des tâches est encore à venir, mais ils ont décidé qui les représentera tous les deux à l'extérieur et à l'intérieur de l'école en tant qu'interlocuteurs, dit Inauen. C'est Fahrni qui assume ce rôle. Bien que leur collaboration officielle soit encore récente, ils ont échangé à plusieurs reprises au cours des derniers mois. «Nous avons déjà quelques visions pour l'avenir», dit Fahrni. Mais elles ne sont pas encore prêtes. Ce qui est sûr, c'est que les deux jeunes femmes souhaitent intégrer davantage les médias sociaux dans leur concept marketing. En outre, il y a quelque chose à fêter cette année: le dixième anniversaire de la formation. C'est là qu'intervient à nouveau leur mentor Frauenfelder, qui l'avait créé. Ses successeurs vont maintenant le développer en co-unité. ♣ >

**TRADUCTION AUTOMATIQUE**

Cette traduction de l'article «Geteilte Verantwortung» de *Fleuriste 3/2024* a été réalisée avec *deepl.com*.

joyeusement. «C'est vrai», dit Marzia. «Je vole parfois trop haut avec mes idées créatives.» Barbara garde un œil sur les frais: «Je suis la plus stricte de nous deux», dit-elle, «et je dois parfois rappeler à la raison.»

«Nous avons des caractères très différents et des intérêts très différents, notre cercle d'amis ne se connaît pratiquement pas», dit Marzia à propos d'elle-même et de sa sœur. Il n'est donc pas étonnant qu'elles ne se voient pas souvent en privé. Et si c'était le cas, elles parleraient certainement d'affaires. «Peut-être que cela changera un jour quand nous serons à la retraite», dit Marzia. Mais c'est encore loin. Le magasin appartient à la famille depuis 1880 et la pensée de son avenir rend surtout Marzia sentimentale. Ils

*«Si nous nous voyons en privé, nous parlerons certainement affaires.»*

Marzia Regazzi, Cavalletti Fiori e Giardini

n'ont pas d'enfants qui souhaiteraient reprendre le flambeau, et ils n'aiment pas encore penser à une succession externe. «Mais à 58 et 59 ans, nous nous sentons encore jeunes et en forme», explique Marzia.

Alla traduzione italiana di «Deux sœurs» con *deepl.com*.



# «La plupart du temps, c'est une question de communication»

Si l'on opte pour une co-direction, il convient de se poser au préalable quelques questions fondamentales. Tous les types de personnalité ne sont pas adaptés à un tel modèle. Sandra Limacher sait, grâce à son travail avec des codirecteurs, quels sont les principaux pièges à éviter.

INTERVIEW **Regula Lienin**

**D'une manière générale, que pensez-vous de la codirection?**

Sandra Limacher: Je trouve que c'est une approche intelligente, notamment pour garder les femmes qualifiées au travail lorsqu'elles deviennent mères. Ce modèle est de plus en plus fréquent. La codirection est une forme de partage de l'emploi et un progrès vers l'égalité.

**Quelles sont les conditions optimales pour réussir?**

Les structures et la culture d'entreprise sont déterminantes. Dans un emploi salarié, par exemple, ce que disent les supérieurs ou les propriétaires serait important. Ensuite, il faudrait être compréhensif que c'est très exigeant. Il est déjà exigeant de diriger une équipe seul. Pour une codirection, il est tout d'abord essentiel que les relations humaines soient bonnes, que l'on se comprenne et que l'on se fasse confiance. Ensuite, il faut savoir comment on fonctionne soi-même et comment fonctionne l'autre personne.

**Comment s'y préparer au mieux?**

Cela dépend de la manière dont la codirection se met en place. Si quelqu'un réduit son temps plein et qu'une deuxième personne arrive, la question se pose de savoir comment se réorganiser. C'est avantageux si on sait déjà comment fonctionne l'entreprise. Ensuite, il faut clarifier l'attitude de base et savoir les forces et les faiblesses de chacun. Si deux personnes fonctionnent de manière trop similaire, il y a un risque de tâches aveugles.

**Qui ne se prête pas à la codirection?**

Il faut être conscient que l'on ne peut pas faire preuve d'un esprit de concurrence. La codirection, c'est deux en un. Cela ne fonc-

tionne pas avec deux alphas. Les compétences sociales sont très importantes.

**Comment contourner l'inefficacité?**

En s'organisant bien et en définissant clairement les TCR, c'est-à-dire les tâches, les compétences et les responsabilités. Ensuite, il faut aussi définir un cadre dans lequel on discute ensemble des choses importantes.

**Ca coince ou quand les choses ne vont pas bien?**

La plupart du temps, il s'agit de la communication. Souvent, ce sont des types de personnalité différents qui s'affrontent dans des situations de conflit. L'un se met en retrait, l'autre parle tout le temps. Si cela n'est pas abordé à temps, cela peut

*«Les femmes sont plus enclines à maintenir l'harmonie.»*

conduire à un enchevêtrement difficile à résoudre. En tant que leader, on est toujours sous une surveillance accrue. Si la codirection ne fonctionne pas, les collaborateurs s'en rendent compte très rapidement. Cela peut entraîner d'autres problèmes.

**Que faire pour éviter des conflits graves?**

Souvent, on a des attentes sans le savoir. Il est alors utile de discuter ouvertement des attentes respectives. On oublie aussi de poser des questions et de montrer de

l'intérêt pour son interlocuteur. De même, il est recommandé de donner régulièrement un feedback.

**En quoi les femmes codirigeantes se distinguent-elles des hommes?**

Les femmes ont plutôt tendance à préserver l'harmonie. Il se peut donc que les sujets désagréables ne soient pas abordés. Les hommes sont généralement plus directs.

**Quel bilan tirez-vous de votre activité de coaching?**

Souvent, on fait appel à moi à un moment où il y a déjà des conflits. Il m'est également arrivé de modérer la séparation à ce moment-là. J'aimerais qu'on accorde plus d'attention au début de la codirection. La codirection est une discipline exigeante. ♣



SANDRA LIMACHER

## Coaching

Sandra Limacher conseille des équipes et des individus dans leur développement personnel et professionnel. Selon son site Internet, elle a organisé 600 ateliers et coaché 350 personnes au cours des dernières années.