

Ces stratèges dans l'ombre des dirigeants

Sur tous les fronts, un patron n'est jamais seul pour exercer sa fonction. Sans cesse exposé face aux collaborateurs, aux clients, aux administrateurs, il doit s'appuyer sur des collaborateurs de haute voltige. Discrets, efficaces et souvent invisibles dans l'organigramme, ils jouent pourtant un rôle crucial dans l'entreprise. **Par Mehdi Atmani**

LA DÉMARCHE S'INSCRIT À L'ANTITHÈSE de la culture ambiante, à l'heure où les réseaux sociaux chérissent le marketing de soi. A l'ère où la société livre un véritable culte de l'entrepreneur, travailler dans le plus strict anonymat à l'ombre des dirigeants est un paradoxe dans une époque qui ne jure que par la reconnaissance individuelle. Femmes et maris de, assistant(es) de direction pour ne citer qu'eux, ces personnes très souvent invisibles dans l'organigramme d'entreprise côtoient de près le pouvoir. Elles en tirent très souvent les ficelles, mais sans attendre en retour de reconnaissance publique. Leur source d'épanouissement est ailleurs, dans le travail collectif et l'opérationnel, avec l'avantage de ne pas prendre les coups en cas d'échec.

Sur tous les fronts, un patron n'est jamais seul pour exercer sa fonction dirigeante. Sans cesse exposé face aux collaborateurs, aux clients, aux administrateurs, il doit pouvoir s'appuyer sur ces personnes très qualifiées, professionnellement indispensables, car elles endossent de grandes responsabilités, mais inconnues du public. Si, pour beaucoup, cette >>



Eve-Marie Grivel
et Emmanuel Koehler
forment un couple à la
ville comme au travail.
La boss, c'est elle!



INVISIBLE POUVOIR

>> invisibilité professionnelle peut être source de frustrations, elle peut aussi devenir un superpouvoir. Un(e) assistant(e) de direction, c'est la mémoire de l'entreprise, la porte d'entrée pour accéder au patron, à son emploi du temps. Ces personnes occupent une place stratégique puisqu'elles connaissent tous les rouages de l'entreprise tout en naviguant dans les hautes sphères dirigeantes. Ce sont les béquilles, parfois les confidentes de patrons débordés et résolument seuls.

Mères, épouses et managers

Une grande majorité de ces invisibles sont des femmes. Pour certaines, ce sont même les femmes du patron. En effet, un nombre écrasant de PME ne tourneraient simplement pas sans l'investissement des conjointes. Mais contrairement aux assistantes de direction, leur rôle reste peu valorisé. Selon l'Office fédéral de la statistique, elles seraient plus de 53 000 à collaborer dans une PME. Du moins officiellement, car dans les faits, elles sont beaucoup plus, puisque bon nombre d'entre elles secondent un mari entrepreneur sans être forcément rémunérées et déclarées. Ces «femmes de» assument les rôles d'épouse, de mère, de directrice générale, de secrétaire. Mais sans en avoir le statut. Elles jouent un rôle crucial dans le succès de l'entreprise sans en avoir conscience.

A 63 ans, Nadine Reichenthal pousse ces femmes de l'ombre à valoriser leurs compétences. La chargée de cours à HEC Lausanne, fille de patron et présidente du Club de Femmes Entrepreneures (CFE) connaît bien la problématique: «Mon père disait souvent que c'étaient des pièces rapportées, se souvient-elle. Ces femmes épousent le job en même temps que leur mari. Si elles font beaucoup pour l'entreprise, elles ne se sentent pas légitimes à briguer le rôle de codirigeantes. Elles se sentent davantage la 'femme de' que l'entrepreneure.» Selon Nadine Reichenthal, l'ego et le désir de mise en avant sont moins présents chez les femmes. La faute à des constructions sociales archaïques. «Il y a toujours une suspicion quand on est une femme dirigeante, souligne la professeure. Pour beaucoup d'entre elles, il est plus confortable d'être dans l'ombre. On prend tout en pleine figure lorsque l'on est en avant.»

C'est justement pour mettre en lumière et faire reconnaître le travail de ces femmes de patrons de PME que Nadine Reichenthal a collaboré à la mise sur pied d'un Brevet fédéral de spécialiste en gestion d'entreprise par validation des acquis. C'est généralement au cours de cette formation que beaucoup d'entre elles réalisent ce qu'elles accomplissent réellement dans l'entreprise familiale. «Elles ont le déclic, explique Nadine Reichenthal. Avec ce brevet et donc ce nouveau statut, elles gagnent en assurance dans l'entreprise.» Parfois

jusqu'à faire de l'ombre à leur patron de mari. D'autres, au contraire, n'ont pas eu besoin de passer par un brevet pour faire leur place dans l'entreprise, sans nécessairement briguer la place de numéro un. Le travail de l'ombre leur donne souvent plus de latitude pour mener à bien les projets.

A Saint-Barthélémy (VD), Anna-Maria Favre est de ces femmes-là. Coquette, menue et discrète, cette Italienne d'origine cache une poigne et un savoir-faire entrepreneuriaux que son mari lui envie. Eric Favre n'est autre que l'inventeur des capsules Nespresso. Une révolution qui n'aurait jamais vu le jour sans Anna-Maria (*lire encadré*). C'est elle, l'infirmière de métier, qui épaula son mari lorsque celui-ci développe les célèbres dosettes en cachette de son emploi chez Nestlé. C'est elle aussi

qui négocie avec les fournisseurs et joue les directrices de vente dans les foires et chez les clients. «Je baignais tellement dans le café que je pouvais vendre le produit les yeux fermés.»

C'est déjà elle à l'époque qui avait invité son mari à taper du poing sur le bureau du directeur général de Nestlé qui ne veut plus d'Eric Favre et encore moins de ses capsules. On retrouve Anna-Maria en pompier pour assurer financièrement lorsque son mari, viré, tente de commercialiser son invention. Elle retrouve aussi son rôle d'infirmière lorsque Nestlé déclare la guerre des brevets pour s'octroyer la paternité des capsules et des machines. Anna-Maria Favre n'a peur de rien et va au front. «Je n'aurais jamais pu rester dans l'ombre, estime-t-elle. Cela m'aurait beaucoup trop frustrée.»



«Je suis un point fixe et un chef d'orchestre. Qui n'a pas le dernier mot.»

Beat Schneider
Secrétaire central, SSR-SRG

«Voyez ça avec ma femme»

A l'inverse du couple Favre, il existe des binômes où les rôles sont inversés. A Aubonne, Eve-Marie Grivel et Emmanuel Koehler forment un couple à la ville comme au travail. La boss, c'est elle. En 2009, elle fonde et dirige l'Ecole Germaine de Staël, un établissement privé spécialisé pour les enfants HP. Eve-Marie Grivel insuffle le cap à donner à l'école au niveau pédagogique, gère les projets et le relationnel. Quant à Emmanuel, il s'occupe de l'administratif, des ressources humaines et des entretiens avec les parents. «Il y a deux métiers dans notre activité. Le volet pédagogique et le volet entreprise», précise la directrice. «On se partage les tâches, mais c'est elle qui tranche», ajoute Emmanuel Koehler qui travaille dans l'ombre de sa femme depuis deux ans.

Rien ne le prédestinait à l'enseignement. A l'époque, Emmanuel Koehler est actif dans le décolletage. «Je me suis lancé parce que ma femme me disait que j'avais une vision des choses intéressantes, mais aussi pour le défi.» Elle complète: «Il faut souligner qu'il avait aussi envie de se reconverter. J'avais besoin d'un bras droit ultradisponible, avec des compétences complémentaires aux miennes.» Emmanuel Koehler entame alors une forma-



Jérôme Drevon n'imagine pas travailler sans son binôme Arnaud Fourets.

«On avance mieux à deux»

En 2003, **Jérôme Drevon** et **Arnaud Fourets** ont entrepris ensemble. Depuis, ils sont inséparables. Par Mehdi Atmani

ILS PARLENT À LA PLACE de l'autre. Avec le temps et leur complicité, Jérôme Drevon et Arnaud Fourets sont interchangeable. Les deux audioprothésistes lyonnais sont à la tête d'Auditionplus, à

Pully. La société s'est depuis étendue à Neuchâtel, Oron-la-Ville et Echallens. Tout démarre en 1998. «Je ne trouvais pas d'emploi satisfaisant à Lyon après mes études, se remémore Jérôme Drevon. Un ami

connaissait un autre Lyonnais qui faisait le même métier que moi en Suisse. Je l'ai appelé. C'était Arnaud.»

Grâce aux recommandations d'Arnaud, Jérôme intègre la même entreprise. Entre les deux hommes, le contact passe immédiatement. «Nous étions sur la même longueur d'onde, le même rapport à notre métier et la même éthique.»

Jérôme et Arnaud se disent qu'un jour ils monteront une affaire ensemble. L'occasion se présente fin 2002. «J'avais fait le tour de mon entreprise. Je voulais voir autre chose.» Jérôme Drevon appelle Arnaud qui dit oui tout de suite à cette aventure indépendante.

Depuis, ils travaillent ensemble cinq jours sur sept. «Tout est décidé et fait ensemble. Nous avons tous les deux la même casquette. Quand il est en consultation, j'assure le secrétariat, et vice versa. C'est important pour ne pas frustrer l'autre.» Les deux hommes se complètent. «Arnaud est très rationnel alors que je fonctionne plus à l'instinct. C'est en écoutant l'approche de l'autre que l'on trouve une direction commune.»

Jérôme Drevon ne se voit pas sans son binôme. «Le deuxième larron vous ouvre les yeux, car quand on est seul, on a parfois des œillères. On s'est toujours dit que si cette aventure s'arrêtait, on lancerait une nouvelle activité. Nous savons que nous ne ferons pas autre chose l'un sans l'autre.»

tion en psychologie à distance, puis intègre la direction de l'école en 2015. «Je suis arrivé avec beaucoup d'humilité et de modestie pour ne pas être perçu par les autres collaborateurs comme le mari de la patronne. Ils vous testent, alors il faut faire preuve d'humilité en justifiant son statut grâce à son travail.»

Emmanuel Koehler n'a jamais eu l'impression d'œuvrer dans l'ombre de sa femme. «J'évolue plutôt à la lumière de ses idées. Nous parlons de tout ce qui se passe dans l'entreprise. Elle est au courant du moindre détail, pour éviter les triangulations, afin que les collaborateurs ne jouent pas sur les deux tableaux.» Elle ajoute: «Quand mon mari a rejoint l'école, il a tout de suite précisé que c'était à moi d'avoir le dernier mot. Les crises existent, les désaccords aussi. Mais à la fin, c'est à moi de trancher.» Au travail, le couple découvre de nouvelles facettes de l'autre. «Dans la vie, Emmanuel est plutôt discret. Je le découvre beaucoup plus expressif dans le travail.» «J'ai découvert que ma femme pouvait

être très dure et très froide dans certaines situations, alors qu'elle est très douce et prévenante à la maison. Elle sait mener sa barque et se faire respecter.» «On ne peut pas gérer une entreprise en faisant copain avec tout le monde, considère Eve-Marie Grivel. Il faut savoir trancher de manière rationnelle.»

Pour parler au boss, il faut séduire la secrétaire

Dans l'entreprise, il y a des duos de choc strictement professionnels. Le binôme formé par le directeur général et son assistante – car dans 98% des cas, ce sont des femmes – est le plus emblématique. Sans elle, le patron ne peut tout simplement rien faire. L'assistante est d'autant plus essentielle qu'elle a aussi la haute main sur une partie de la sphère personnelle du dirigeant. Elle seule sait dégager la plage de temps nécessaire à une affaire privée. C'est elle aussi qui décide à 80% de l'opération->>

«Selon l'OFS, 53 000 femmes travaillent dans la PME du conjoint.»

INVISIBLE POUVOIR

>> nel, ce qui permet de libérer l'esprit du patron afin qu'il statue sur les points vraiment importants. Elle a l'intelligence des situations ainsi qu'une fine connaissance et la mémoire de l'entreprise.

Discrètes, efficaces et invisibles, ces femmes de l'ombre ont un pouvoir bien réel puisque ce sont elles qui connaissent le mieux le grand patron. Tantôt pare-feu, tantôt facilitatrices, elles gèrent l'accès au directeur. Pour parler au boss, il faut donc très souvent séduire la secrétaire. Elles assurent aussi une fonction d'équilibristes entre la direction et les collaborateurs. Pendant sept ans, Silvia* a assisté l'ex-directeur général de la Banque Cantonale Vaudoise (BCV). «A mon engagement, il m'a dit: "Il faut que vous pensiez à tout pour moi." Je préparais les séances, fournissais les informations, conseillais mon patron. Il s'agissait de penser à tout dans les moindres détails.»

Le duo fonctionne à merveille et les rapports sont francs, parfois taquins. «Le directeur avait un tempérament direct», se rappelle Silvia. Elle se souvient d'un conseil d'administration où l'ex-directeur de la BCV comparait en public le travail de son assistante à celui d'une infirmière. «Je me suis permis de préciser que je n'étais pas infirmière en psychogériatrie. Ça l'a fait rire aux éclats alors que les administrateurs étaient mortifiés.» Cette anecdote souligne le haut niveau d'assistance requis pour le poste. Son patron confessait volontiers qu'il passait plus de temps avec Silvia qu'avec sa femme.

Cette dévotion a permis à Silvia de cerner la figure du grand patron avec précision. «Ce sont des personnes très seules. A chaque fois, elles se doivent de maintenir un certain rôle lié à leur fonction. Ce sont des personnes qui ont le besoin d'avoir une oreille attentive et discrète pour s'épancher quelquefois. Un patron peut faire alliance avec les collaborateurs, mais il a besoin d'une personne de confiance pour décompresser, raconter des conneries ou tester des idées.» Il est arrivé que Silvia reconnaisse les siennes dans certains projets présentés en séance de direction. Mais les autres l'ignorent.

Silvia n'a jamais cherché la lumière. «C'était flatter de travailler pour le directeur. J'étais considérée et protégée, car c'est le patron qui se prend les coups.» Quid de son rapport avec les autres collaborateurs? «Avec les années, je suis devenue de plus en plus méfiante. On ne vous approche pas pour vous, mais pour la direction. Dans cette fonction, il faut mettre son ego de côté. Ce n'est pas vous que l'on voit, mais la fonction.» Elle ajoute: «Lorsque vous voyez les dessous du pouvoir, cela ne fait pas spécialement envie. En plus d'être seul, le patron doit aussi assumer toutes les décisions. Ce n'est pas toujours très marrant. Cela me convenait très bien d'être dans l'ombre puisqu'on reconnaissait mes compétences.»



«Les secrétaires sont de véritables socles en cas de turbulences.»

Gaëtan Derache
Professeur, Haute Ecole de gestion

Des socles en cas de turbulences

A Genève, Gaëtan Derache enseigne à la Haute Ecole de gestion. Egalement entrepreneur, il pilote des cours de perfectionnement aux métiers du secrétariat. «Tous les patrons sérieux savent à quel point les assistantes de direction sont précieuses. Elles ont une posture délicate, puisqu'elles sont membres de la direction, mais ne sont pas forcément perçues comme telles, relève Gaëtan Derache. Dans cette formation, nous leur offrons des outils pour qu'elles prennent de la hauteur sur leur métier.»

Pour le professeur, l'enjeu de la fonction consiste à approcher le profil du directeur pour être capable de danser avec lui. «Elles doivent s'adapter et proposer de

nouvelles choses tout en gardant la bonne distance.» Selon Gaëtan Derache, le terme même de secrétaire est problématique. «Mais ce mot informe correspond finalement bien à la réalité puisqu'elles doivent constamment jouer sur plusieurs tableaux. Quand tout va bien dans l'entreprise, un collaborateur hésitera peut-être à lui faire des confessions. Mais quand ça va mal, il ira la voir pour qu'elle intercède en sa faveur auprès du patron. Les directeurs passent, mais les secrétaires restent. Ce sont des socles en cas de turbulences. Ces femmes aux épaules très larges sont admirables.»

A Berne, Beat Schneider est l'un des rares hommes à assumer cette fonction. A 57 ans, le secrétaire central de la SSR-SRG coordonne les activités du conseil d'administration, de ses nombreux comités et de la direction générale de la SSR, ainsi que des relations avec les quatre comités régionaux. «Nous sommes là tout le temps pour assurer la continuité des dossiers pour le président. Je suis le point fixe, mais aussi le chef d'orchestre qui doit trouver les bonnes personnes capables de faire tourner le secrétariat central en mon absence.» Avant d'œuvrer en coulisse, Beat Schneider a travaillé longtemps en pleine lumière. Il estime pourtant

avoir davantage de pouvoir dans l'ombre. «Je communique et collabore beaucoup. Je suis présent à toutes les séances du conseil d'administration. On me demande conseil et mon avis compte dans les décisions.»

Beat Schneider vit «avec le fait de ne pas avoir le dernier mot. Je dois anticiper les différentes positions du conseil. Je dois convaincre pour faire avancer une idée. Parfois, il y a des intérêts que je n'ai pas observés. C'est très intéressant de comprendre pourquoi une décision a pris telle ou telle direction. Il faut savoir se remettre en question.» Le Bernois confesse que cette fonction lui a appris à faire plus de compromis. «La SSR est une grande structure, multilingue. Tout est affaire de compromis. Cela m'oblige à beaucoup dialoguer avec différents acteurs de l'entreprise.» En somme, dans une entreprise, le patron n'est pas toujours celui que l'on croit. ■

* Prénom d'emprunt