

Supplément

Emploi & Formation

Entre privé et professionnel, une vie sur le fil



(PHOTOMONTAGE: DAVID WAGNIERES POUR LE TEMPS)

2 EMPLOI & FORMATION

Mariés, parents et associés:

DIALOGUE Ils ont décidé d'allier vie de famille et aventure entrepreneuriale. Mais comment s'organise ce quotidien où les frontières entre



«On s'est toujours dit qu'on était des catalyseurs l'un pour l'autre», résume Esther Bonté, quand on l'interroge sur l'aventure entrepreneuriale en couple. Avec son époux, Maxime Calderaro, ils ont créé la société Arcalignum en 2021. Ils sont également les parents de Raffaele et Valentino, âgés de 6 et 8 ans

PROPOS RECUEILLIS PAR EVA LOMBARDO
PHOTOS: CÉLINE MICHEL POUR LE TEMPS

Ils s'aiment et travaillent ensemble. Début mai, Maxime Calderaro et Esther Bonté nous ont reçus dans leur appartement baigné de lumière, à Corsier-sur-Vevey. L'air amusé, le couple déclare avoir «trois bébés»: deux garçons âgés de 6 et 8 ans, Raffaele et Valentino, et leur start-up, Arcalignum.

Le tandem, marié depuis 2010, a cofondé l'entreprise Arcalignum en 2021. Lui, ingénieur de 52 ans, en a sculpté la colonne vertébrale – un système constructif modulaire, pensé comme un jeu de Lego pour bâtir plus vite, plus simple, plus durable. Quant à son épouse de 38 ans, elle se charge de la mise en valeur du projet, entretient les liens, porte la voix de l'entreprise. Le projet offre une alternative écologique aux méthodes de construction traditionnelles, tout en réduisant l'empreinte carbone. Une solution qui a d'ailleurs été saluée lors des Mérites de l'économie, en novembre 2024, où Arcalignum a remporté un prix dans la catégorie «Entreprendre». Aujourd'hui, il ne s'agit pas de parler uniquement de leur entreprise. Bien installés dans leur salon, sous un gros lampadaire blanc cassé, tous deux racontent comment ils conjuguent des vies personnelles et

INTERVIEW

professionnelles enlacées, entre rendez-vous clients, prototypages et jeux de cartes en famille.

Comment le projet Arcalignum a-t-il vu le jour? Pourquoi avez-vous décidé de travailler ensemble?

Maxime Calderaro: J'ai toujours été passionné par la construction, le bois, la rénovation. Dès 2009, alors que je travaillais encore à Paris, l'idée d'un système constructif simple et intuitif commençait à germer. Presque comme un jeu de Lego! A l'époque, j'en suis resté au stade du croquis. Puis en 2015, à notre arrivée en Suisse, j'ai pris un congé sabbatique. Ce moment de pause a été décisif: j'ai à nouveau empoigné cette idée et l'ai fait mûrir. En 2017, juste après la naissance de notre fils Valentino, j'ai conçu un connecteur pour murs porteurs en bois. Une pièce centrale, aujourd'hui brevetée, qui a donné naissance à Arcalignum.

Esther Bonté: L'idée d'allier nos forces s'est imposée assez naturellement. Nous sommes très complémentaires: Maxime, c'est l'ingénieur, le créatif, celui qui innove. Moi, je m'occupe de mettre en lumière et de valoriser le produit. Lorsqu'il a fallu prendre la décision de se lancer, c'était logique de le faire ensemble.

M. C.: Au début, je voulais tout faire seul. Mais j'ai senti le besoin de fonctionner en binôme, de m'entourer d'un partenaire pour renforcer le projet. Nous avons compris que si

nous ne le portions pas à deux, il n'irait pas loin. J'ai mes compétences, mais une grande partie du projet nécessitait une complémentarité que je ne pouvais pas apporter seul.

Comment se répartissent les tâches entre vous deux?

M. C.: Nous n'avons jamais fixé de rôles prédéfinis, mais chacun y a trouvé sa place en fonction de ses aptitudes. Lorsqu'un client arrive avec des questions pointues sur les matériaux, les normes, la résistance, c'est moi qui prends le relais. Je

avant Arcalignum, j'ai fondé et porté ma propre marque d'accessoires de mode à Paris pendant plusieurs années. La communication, la prospection, le lien avec les partenaires, c'est mon langage. Mon rôle, c'est de rendre notre solution lisible et désirable. On ne fonctionne pas en silo ni en compétition, on avance en équipe, chacun avec ses forces.

M. C.: Esther m'a encouragé à oser. Parfois, il faut décrocher son téléphone, parler de son projet, quitter à essuyer des refus. C'est ça aussi, entreprendre.

«Nos sphères privées et professionnelles étant très imbriquées, on a appris à créer des bulles de respiration. C'est ce qui nous permet de durer»

ESTHER BONTÉ, ENTREPRENEUSE ET MÈRE DE DEUX ENFANTS

décortique, j'analyse. C'est cette rigueur-là qui me plaît.

Esther, quant à elle, a une grande aisance orale. Lorsqu'il s'agit d'aller au contact, de présenter le projet avec spontanéité, de gérer les rendez-vous avec la presse, elle est bien plus à l'aise que moi. Elle fonce, là où je me pose mille questions.

E. B.: Sans mise en valeur, le projet ne pouvait tout simplement pas exister. C'est un terrain que je maîtrise bien:

Comment gérez-vous les désaccords professionnels?

M. C.: Nous suivons toujours la même logique: si l'un de nous n'est pas convaincu, on n'y va pas. C'est valable pour tout. Nous trouvons toujours un terrain d'entente. La communication est essentielle. On parle beaucoup, on se dit les choses franchement, jusqu'à trouver un vrai consensus.

E. B.: Il y a eu quelques exceptions, j'ai parfois pris l'initiative de partici-

per à certains concours sans l'implication de Maxime. J'avais besoin de me challenger, de me prouver que j'en étais capable. Toutefois, dès qu'il s'agit de décisions stratégiques, liées à des projets ou à l'orientation de l'entreprise, nous ne faisons jamais cavalier seul. Tout doit être aligné avec notre vision commune, avec nos valeurs. C'est ce qui tient aussi notre couple et notre famille.

Vous êtes-vous fixé des règles pour éviter que le travail ne déborde sur votre vie personnelle?

E. B.: Il faut rester vigilant. Dès qu'on sent que ça déborde, on en parle, on se réaligne. A un moment, nous avons ressenti le besoin de faire une vraie pause. Malgré la charge de travail, nous avons fait le choix de ne pas parler boulot pendant nos vacances. Une promesse tenue, qui nous a offert un ballon d'oxygène, et nous a rappelé que savoir lever le pied, c'est aussi prendre soin de nous, et du projet.

M. C.: J'ai tendance à m'investir à fond dans le projet, à y réfléchir en continu pour lui donner toutes ses chances. Mais nous avons appris à nous écouter pour nous réguler. Si l'un de nous ne se sent plus en paix, on se le dit, c'est très précieux.

E. B.: On s'est toujours dit qu'on était des catalyseurs l'un pour l'autre. Depuis qu'on est ensemble, on arrive à faire ressortir le meilleur de chacun. Arcalignum nous pousse à grandir

comment jonglent-ils?

L'une et l'autre s'entremêlent? Esther Bonté et Maxime Calderaro, cofondateurs d'Arcalignum, se livrent



ensemble, pas juste comme associés, mais également en tant que couple.

Au-delà de votre couple, comment vous organisez-vous avec les enfants?

E. B.: Nos deux garçons, Valentino et Raffaele, sont très présents dans nos vies. Ils nous demandent beaucoup d'attention. Il a donc fallu poser des limites et créer un rythme. Cela nécessite une bonne organisation.

M. C.: Et un agenda partagé!

E. B.: Exactement. Un mercredi sur deux, par exemple, on s'alterne pour s'en occuper. Ils sont très sensibles aux moments de qualité. L'autre soir, par exemple, nous sommes allés au restaurant pour fêter une bonne nouvelle. Ce qu'ils retiennent, ce n'est pas ce qu'on a mangé, mais plutôt la partie de Scopa [jeu de cartes italien, ndlr] après le repas. Cela leur fait vraiment du bien. On essaie donc de préserver des moments de qualité simples, tous les quatre.

M. C.: Nous avons mis en place des garde-fous parce que, sinon, l'entreprise pourrait vite prendre le dessus. Parfois, ce sont nos enfants qui nous recadrent. Raffaele, par exemple, m'a déjà dit: «Arcalignum, ça vous prend trop de temps, j'aimerais qu'on fasse plus de choses ensemble.» Ces mots-là nous interpellent, alors on s'ajuste pour y répondre au mieux.

E. B.: On dit souvent que notre troisième enfant, c'est Arcalignum. C'est vrai qu'il nous prend beaucoup

d'énergie, il faut également le faire grandir. Mais on essaie de ne pas faire de jaloux entre les trois!

Les femmes sont souvent «amenées» à se consacrer davantage au travail domestique et les hommes au travail professionnel après la naissance d'un enfant. Avez-vous senti cette pression?

E. B.: Jusqu'aux 2 ans et demi de Raffaele, j'ai mis ma carrière entre parenthèses pendant que Maxime travaillait à 100%. Ensuite, j'ai repris une activité professionnelle à

de faire des pauses, de prendre du temps pour nous, seul ou ensemble, pour préserver notre équilibre familial. Je veux que nos enfants nous sentent présents, pas simplement absorbés par notre entreprise.

Comment parvenir à préserver votre intimité, en tant que couple, au-delà du travail et des enfants?

E. B.: Il faut savoir se retrouver autrement. Marcher, par exemple, nous fait du bien. Ces moments nous permettent de réfléchir, d'échanger, de

«Je veux que nos enfants nous sentent présents, pas simplement absorbés par notre entreprise»

MAXIME CALDERARO, ENTREPRENEUR ET PÈRE DE DEUX ENFANTS

mi-temps, tout en gérant le quotidien avec les enfants. Petit à petit, j'ai senti le besoin de m'impliquer davantage dans le projet que je suivais de loin. J'ai alors quitté cette place floue de «celle qui donne un coup de main» pour assumer pleinement mon rôle de cofondatrice. Il a fallu me positionner, assumer ce rôle et, en parallèle, réajuster notre fonctionnement avec les enfants.

M. C.: Pour moi, la famille a toujours été une priorité. C'était essentiel de communiquer lorsque ça n'allait pas,

méditer, mais aussi parfois d'être dans le silence et simplement contempler un paysage, être ensemble, en dehors de tout cadre. **M. C.:** Oui, ces moments sont notre bouffée d'oxygène. Quand on part marcher, on déconnecte vraiment: plus de discussions sur Arcalignum, plus de logistique en tête. On se laisse simplement porter par la nature, qui nous recentre. C'est une façon de revenir à l'essentiel, de savourer l'instant présent avec gratitude. Et surtout, de se reconnecter à quelque

chose de plus grand que le travail.

E. B.: On sait que tout est très imbriqué chez nous – le couple, les enfants, l'entreprise –, alors on a appris à créer ces bulles de respiration. Ce sont elles qui nous permettent de durer.

Quels conseils donneriez-vous à un couple qui envisage de se lancer dans une aventure entrepreneuriale ensemble?

M. C.: Avant tout, il faut être sûrs de regarder dans la même direction. Se lancer ensemble dans une entreprise, c'est affronter des défis, parfois des imprévus, et ça demande une vraie cohésion. Si les deux ne sont pas pleinement investis, ça ne peut pas fonctionner. Avec Esther, on a très vite vu qu'on savait traverser les difficultés ensemble, et ça nous a donné confiance pour entreprendre. **E. B.:** Il est également important de laisser à l'autre la place de révéler ses compétences. Reconnaître ce qu'il ou elle apporte, valoriser ses talents: c'est essentiel.

M. C.: Aussi, il faut être prêts à ce que tout se mélange. Je me souviens d'un moment fort: j'étais à mon bureau, en train de plancher sur les croquis du système, et notre fils dans sa petite salopette rouge rampait encore. Il venait s'accrocher à mes jambes pour attirer mon attention. Ce sont de beaux moments, à la fois tendres et marquants, qui restent gravés. ■

ÉDITORIAL

Vie privée-vie professionnelle, un équilibre théorique et une réalité chaotique

JULIE EIGENMANN

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, le fameux «work-life balance»: des termes que l'on n'a peut-être jamais autant prononcés, mais que l'on ne parvient souvent pas à conjuguer au présent.

Le Temps a décidé d'y consacrer une série d'articles: récit des «rouages» d'un burn-out, interview croisée d'un couple d'entrepreneurs qui jongle entre travail intense et vie de famille remplie, conseils pratiques pour favoriser un meilleur équilibre au quotidien ou encore questionnements sur ce que la flexibilité au travail permet et empêche. Autant d'expériences et interrogations par lesquelles passent des travailleuses et travailleurs actifs en Suisse, dans des métiers et à des niveaux hiérarchiques pourtant divers. C'est que les exigences au travail, mais aussi dans le privé, vont croissant.

D'un côté, ce sujet est régulièrement sur la table: on le constatait encore mi-mai avec la publication d'un nouveau «Manuel PME Travail et famille» par le Secrétariat d'Etat à l'économie, qui a actualisé ce guide publié pour la première fois en 2007 et dont la dernière

mise à jour remonte à 2016. Le but: aider les entreprises à développer des modèles de travail adaptés, et ce, dans l'intérêt aussi de renforcer leur attractivité en tant qu'employeurs.

Début mai, on pouvait aussi voir des directrices et directeurs d'entreprise prendre la parole dans une campagne vidéo pour briser le tabou de la santé mentale en entreprise, et donc aborder la question de l'équilibre de vie. Il semble bien que la parole autour de ces questions se libère.

Mais une parole libérée ne signifie pas forcément que, sur le terrain, le mouvement aille dans le même sens. Les burn-out sont en hausse et les résultats 2024 du «Baromètre Conditions de travail» de Travail.Suisse montrent que six travailleurs sur sept admettent être parfois trop épuisés après le travail pour s'occuper encore de leurs affaires personnelles ou familiales. Un record a même été atteint, avec une personne sur trois se disant très souvent exténuée.

Alors, faut-il voir le verre à moitié vide ou à moitié plein? L'un et l'autre. La formulation claire des enjeux est importante. Mais elle ne doit pas masquer le fait que l'équilibre est encore souvent un lointain objectif plus qu'une réalité. ■

SUR LE WEB

Retrouvez tous les articles en lien avec les thèmes de l'emploi et la formation dans la rubrique Carrières sur [Letemps.ch](https://www.letemps.ch).

Un dossier spécial avec l'ensemble des articles des suppléments dédiés est également disponible sous [Letemps.ch/dossiers/emploi-les-grands-enjeux](https://www.letemps.ch/dossiers/emploi-les-grands-enjeux).

