



Entretien - Núria Xixona

WP 2

Activité 1 (Entretien avec les
dirigeants)

Développé par Edensol | Juillet 2025

PROJECT NUMBER: 2024-1-FR01-KA220-VET-000244092



Co-funded by
the European Union

Métadonnées de l'interview

Date de l'interview :	07/07/2025
Nom de l'intervieweur :	Helena Areválo
Consentement à la collecte de données	Oui
Remarques supplémentaires sur l'entretien	Sans objet

Rencontrez le dirigeant

Nom :	Núria Xixona
Âge :	45
Sexe :	Femme
Fonction et poste actuels :	Directeur et propriétaire de l'entreprise familiale
Années d'expérience professionnelle :	Depuis 1999, environ 25-26 ans
Années dans des postes de direction :	10 ans
Organisation :	Xixona - Entreprise familiale depuis cinq générations
Secteur d'activité :	Glacier / alimentation artisanale
Pays / Ville :	Espagne / Reus
Taille de l'organisation :	☐ Micro ☒ Petite ☐ Moyenne ☐ Grande

Contenu principal de l'entretien

Section de l'entretien	Résumé des réponses	Citations sélectionnées
Le chemin vers le leadership Moments clés, défis, valeurs	Núria a commencé à aider dans l'entreprise familiale dès son plus jeune âge, tout en menant parallèlement une carrière professionnelle. Elle a décidé de reprendre l'entreprise lorsque ses parents ont pris de l'âge. Avant d'en assumer la direction, elle a suivi une formation intensive de deux ans. Elle dirige désormais l'entreprise avec son mari depuis une dizaine d'années. Dans son approche, Núria s'efforce de comprendre profondément les gens en leur posant des questions sur leur emploi du temps, leurs motivations et leurs aspirations de croissance. Elle organise les horaires de travail en fonction de la vie personnelle des employés et organise de brèves réunions hebdomadaires de neuf minutes pour faire le point sur les progrès réalisés. Elle accorde une grande importance à l'harmonisation des équipes en fonction du caractère et des compétences de chacun. Son objectif est de créer un environnement qui valorise l'engagement à long terme tout en respectant la liberté et les étapes de la vie de chacun. Par exemple, elle adapte les horaires de travail à la situation personnelle de chaque employé dans la mesure du possible. Elle considère la flexibilité non seulement comme une question d'efficacité, mais aussi comme une expression d'humanité, estimant qu'elle favorise un lien profond avec le travail.	« J'ai suivi une formation intensive d'environ deux ans avant de prendre la direction de l'entreprise. » « Cela fait maintenant dix ans que je dirige l'entreprise avec mon mari. » « Ce n'est pas seulement une question d'efficacité, mais aussi d'humanité. Ce type de flexibilité encourage les gens à rester plus longtemps et à donner le meilleur d'eux-mêmes. » « Quand quelqu'un voit que son bien-être compte, cela crée un lien profond avec son travail. »
Votre approche du leadership Inclusion, prise de décision, vision	L'entreprise s'engage activement en faveur du bien-être de ses employés, en leur offrant des espaces dédiés au dialogue et en identifiant rapidement les détresses émotionnelles afin de leur apporter un soutien psychologique. Des sessions de formation annuelles axées sur le bien-être émotionnel et la conscience posturale sont également organisées. Pour récompenser le travail bien fait, l'entreprise utilise un système de renforcement positif par le biais d'une reconnaissance publique dans des discussions de groupe. Une initiative importante a été l'introduction d'un nouvel horaire de travail le matin, prolongé jusqu'à 17 heures, spécialement destiné aux employés chevronnés. Ce changement récompense non seulement leur loyauté, mais permet également de mieux adapter les horaires aux différentes étapes de la vie des employés. Il représente une reconnaissance concrète de leur expérience et envoie un message clair aux jeunes employés sur la valeur de l'effort et de la loyauté au sein de l'entreprise. La personne interrogée considère ces pratiques comme un exemple tangible de la manière dont l'entreprise peut devenir un	« Nous leur offrons des espaces où ils peuvent parler, identifier leur détresse émotionnelle et bénéficier d'un soutien psychologique. » « Nous avons créé un nouvel horaire de travail matinal, qui se termine à 17 h, pour les employés chevronnés. » « Ce changement d'horaire représentait bien plus qu'une simple amélioration logistique : c'était une façon de reconnaître le parcours des employés chevronnés et de prendre soin d'eux. »



	environnement qui se soucie de ses employés, les écoute et les récompense équitablement.	
--	--	--

		« Je pense que c'est un exemple concret de la manière dont nous pouvons faire de l'entreprise un lieu où les gens sont pris en charge, écoutés et récompensés équitablement. »
Mener le changement Stratégies pour des résultats durables et positifs	Pour les décisions complexes, Núria s'appuie sur son mari, qu'elle décrit comme son « alter ego réaliste ». Elle bénéficie également du soutien d'un psychologue et discute des questions importantes avec des personnes de confiance, telles que des membres de sa famille et des amis entrepreneurs. Son expérience en tant qu'éducatrice sociale lui confère un sens aigu des relations humaines. En termes de collaboration, chaque équipe a un chef désigné, généralement la personne la plus expérimentée, et les responsabilités sont attribuées en fonction des aptitudes naturelles de chacun. L'entreprise mesure chaque année son impact sur le développement durable en évaluant la réduction de sa consommation d'eau et d'électricité, et en vérifiant si les ventes se maintiennent malgré cette baisse de consommation. Afin de promouvoir l'inclusion, Núria recrute ses employés en fonction de leur attitude et de leurs capacités plutôt que de leurs origines. L'objectif ultime est d'obtenir de bons résultats commerciaux, tandis que les données relatives aux économies réalisées permettent non seulement de contrôler les coûts, mais aussi de renforcer la cohérence avec les valeurs de l'entreprise, en offrant un moyen « d'aimer ce métier et de le laisser dans un meilleur état que celui dans lequel nous l'avons trouvé ».	« Je suis une personne très idéaliste et émotive, et mon mari est mon contrepoids réaliste. » « Ma formation d'éducatrice sociale me rend très attentive aux gens. » « Nous recrutons en fonction de l'attitude et des compétences, et non de l'origine. » « Savoir que nous consommons moins et que nous avons moins d'impact nous donne un sentiment de cohérence avec les valeurs que nous voulons défendre. C'est une façon d'aimer ce métier et de le laisser dans un meilleur état que celui dans lequel nous l'avons trouvé. »
Préjugés et appartenance Outils, pratiques, sensibilisation	L'entreprise démontre son engagement en faveur de l'inclusion et de l'autonomisation du personnel à travers des pratiques telles que l'adaptation des horaires de travail à la situation personnelle des employés et le recrutement basé sur les aptitudes et les capacités plutôt que sur l'origine. Cet engagement s'appuie sur des outils structurés favorisant la sensibilisation collective et le dialogue. Par exemple, l'entreprise organise chaque année une réunion d'équipe au cours de laquelle les employés peuvent proposer des sujets de discussion. Des sessions de formation et des initiatives, telles qu'une grève symbolique pour l'environnement, ont également été organisées. De plus, des outils de gestion tels que l'analyse SWOT sont utilisés pour identifier les besoins et les points forts communs, ce qui permet de définir des objectifs collectifs et d'améliorer la prise de décision. Si Núria affirme que « le thème du genre ou de l'inclusion en tant que concept n'est pas quelque chose sur lequel nous travaillons	« Le thème du genre ou de l'inclusion en tant que concept n'est pas quelque chose sur lequel nous travaillons explicitement ; nous apprécions les gens pour leur attitude et leurs compétences. » « Je suis surprise de constater que parfois, ce que je perçois comme un problème n'est pas vu de la même manière par les autres, et vice versa. »



	explicitement », son leadership garantit que les individus sont toujours valorisés en fonction de leur attitude et de leurs compétences. Cette importance accordée aux différentes perspectives souligne également l'importance de la sensibilisation aux préjugés, comme le note Núria.	
--	---	--



	sa surprise lorsque ce qu'elle perçoit comme un problème n'est parfois pas vu de la même manière par les autres, et vice versa. Bien qu'elle ne mette pas explicitement l'accent sur les questions de genre, l'approche structurelle et les pratiques commerciales de Xixona contribuent à réduire les obstacles systémiques potentiels qui limitent l'accès des femmes à l'entrepreneuriat. Núria, directrice et propriétaire de cette entreprise familiale depuis cinq générations, est une femme leader qui incarne un modèle puissant. Après avoir suivi une formation intensive de deux ans avant de prendre officiellement la direction de l'entreprise, elle offre un exemple concret aux femmes qui aspirent à occuper des postes de direction dans le monde des affaires.	
Partager ce qui fonctionne Inspiration, exemples, outils transférables	En matière de promotion de l'inclusion et de la diversité, Núria estime qu'il est essentiel d'éviter les préjugés. Elle souligne que l'uniforme de travail contribue à créer un sentiment d'égalité entre tous les employés. Pour elle, l'une des conditions essentielles à l'inclusion est la capacité à communiquer avec les clients en catalan et en espagnol, même de manière imparfaite, en signe de respect. Elle puise souvent son inspiration dans des conversations avec des personnes de confiance, telles que son mari, ses beaux-frères et ses sœurs, dont beaucoup ont vécu ou travaillé à l'étranger. Ces discussions lui apportent des idées et des perspectives nouvelles, notamment des pratiques inspirées d'autres pays, comme les réunions d'équipe périodiques que son mari a découvertes en Allemagne. Les bonnes pratiques que Núria met en œuvre dans ses activités quotidiennes sur son lieu de travail comprennent : • L'utilisation d'un uniforme d'entreprise comme outil pour promouvoir l'égalité entre tous les employés. • La capacité à communiquer avec l'équipe et les clients en catalan et en espagnol (les deux langues locales), démontrant ainsi notre engagement en faveur du respect et de l'inclusion. • L'introduction d'idées et de pratiques inspirées d'autres pays, telles que comme des réunions d'équipe périodiques, afin de combiner les méthodes locales qui fonctionnent déjà avec les stratégies internationales.	« Je pense que le plus important est d'être exempt de préjugés. Lorsque tout le monde porte un uniforme, nous sommes tous égaux. » « Il est essentiel de pouvoir communiquer avec les clients en catalan et en espagnol, même si cela demande des efforts. C'est en soi une forme de respect et d'inclusion. » « Nous appliquons des idées inspirées des pratiques d'autres pays, comme les réunions d'équipe régulières que mon mari a découvertes en Allemagne. »

