

Aborder les articulations de temps de vie des responsables de TPE avec une vision globale

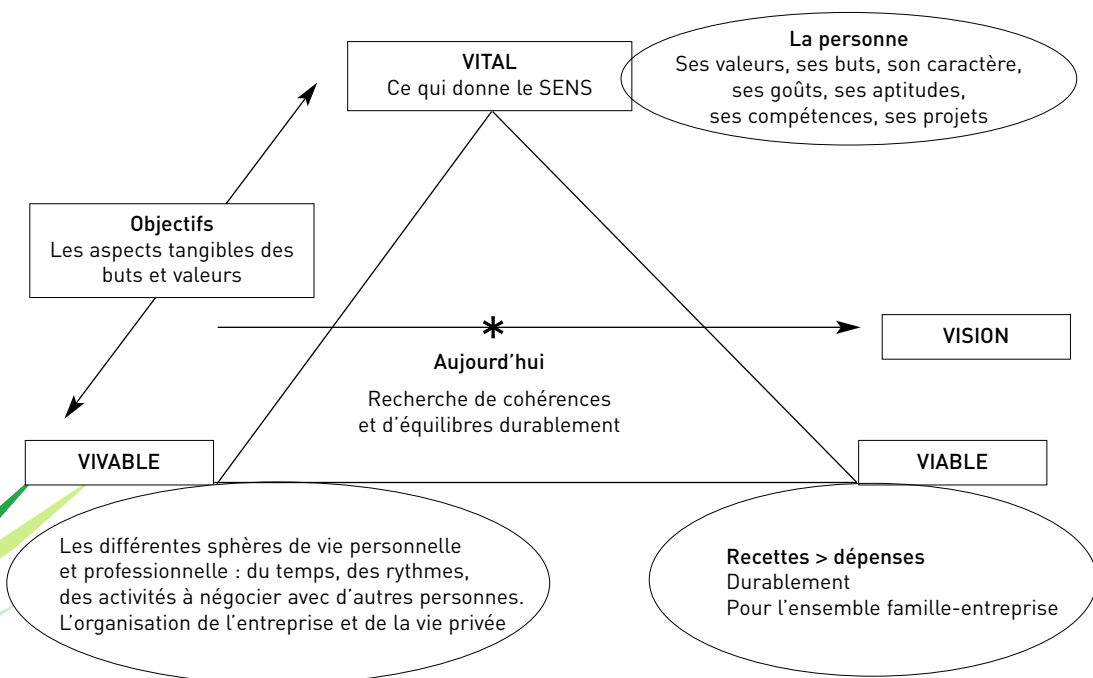
« 4 V » à conjuguer : vital, vivable, viable et vision

Le dirigeant¹ d'une TPE choisit l'orientation et l'organisation de son entreprise et celles de ses temps de vie à partir de ce qu'il est, de ce qu'il souhaite vivre et réussir, de ce qui est vital pour lui. Dans la vie courante ces choix doivent conduire à des équilibres autour de deux points essentiels :

- Les articulations des temps et des rythmes de vie des personnes : est-ce vivable ?
- Les équilibres financiers : est-ce viable ?

Ces équilibres se conjuguent entre eux, selon un fonctionnement systémique et inscrit dans le temps, à travers une vision : voir le plus loin possible pour s'orienter et garder suffisamment de marges de manœuvre pour ajuster ses actions.

Les 4 V : une approche globale



¹ Le terme dirigeant est utilisé au masculin singulier pour plus de facilité d'expression, mais il peut s'agir de « la dirigeante », des « dirigeants » pouvant comprendre plusieurs personnes, féminines et/ou masculines.

Définition des « 4V »²

Vital : c'est le pôle de l'identité, rattaché à une personne.

Dans les TPE, le dirigeant est celui qui donne l'impulsion. L'identité de la personne, ses valeurs, ce qu'elle souhaite vivre et réussir (ses buts) sont les fondements de ses décisions et de ses actions. Si un dirigeant de TPE peut expliciter ses buts et valeurs, en lien avec le pilotage de son entreprise, alors il peut plus facilement argumenter ses choix auprès de toutes les personnes avec qui il a à travailler. De plus, cette explicitation lui permet de mettre en cohérence ses choix professionnels avec ses souhaits personnels.

- Les valeurs : ce sont les convictions profondément ancrées dans une personne : ce en quoi elle croit. Dans la vie, elles sont déclinées en façons de vivre : modes de relation aux autres et éléments de qualité de vie.
- Les buts sont ce à quoi la personne souhaite aboutir : ce qu'elle aimerait réaliser, réussir dans la vie. Ils sont source de motivation, de défis lancés par une personne à elle-même, d'enjeux personnels.
- Valeurs et buts sont intimement liés et constituent le socle des actes d'une personne. Ils sont le vecteur de son identité en lien avec ce qui la caractérise : goûts, aptitudes, compétences...

En analysant valeurs et buts, c'est-à-dire en cherchant à voir de quelle manière concrète une personne cherche à les vivre et à les atteindre, on se rend compte qu'ils sont assortis de conditions. Par exemple : prendre le relais de la quatrième génération de maraîcher mais en adaptant les modes de ventes pour avoir au moins deux jours par semaine sans déplacement hors de la maison et un jour sans activité professionnelle. Vivre dans une région à laquelle je tiens, mais à condition de pouvoir, une fois installé, retirer au moins 1 500 euros mensuels de mon entreprise. Ces deux exemples ne sont pas pris au hasard, ils touchent deux conditions courantes : de qualité de vie et de prélèvement pour les besoins privés, les deux sont propres à chaque situation et évoluent en permanence.

Vivable : c'est le pôle de l'organisation, le lieu de synthèse des temps et rythmes.

Pour un dirigeant de TPE, les tensions entre sphères de vie sont fréquentes. D'abord parce qu'il faut assurer le « nerf de la guerre » : les équilibres financiers, et que ceci peut venir heurter de front d'autres priorités souhaitées par les personnes. Notamment, dans les couples avec des enfants encore scolarisés, le temps (et l'argent) nécessaire pour atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés vis-à-vis de leurs enfants peut venir en concurrence directe avec les besoins de l'entreprise ou des souhaits personnels tels que : participer à la vie associative, se cultiver, prendre davantage de loisirs... Ce pôle vivable est donc marqué par la notion de compromis.

La recherche d'équilibrage des temps prend forme dans l'organisation de l'entreprise et de la vie privée. S'organiser c'est choisir les manières de s'y prendre pour mener à bien une activité, avec les moyens mobilisés : se faire aider par d'autres personnes, acheter machines et équipements ou avoir recours à des prestations de service, aménager les locaux et les abords en tenant compte des règles d'ergonomie... L'organisation c'est aussi, au niveau de chaque personne, expliciter : qui est responsable de quoi ? Qui fait quoi ? Quand ? Avec quels moyens ? Cela permet non seulement que chacun se sente à l'aise, situé et reconnu, mais aussi de pouvoir analyser et faire évoluer l'organisation, tant au niveau de l'entreprise qu'au sein de la famille.

² Origine de cette approche des « 4V », construite à partir de plusieurs rencontres et plusieurs expériences, relatées dans :

- Revue *POUR* n° 158, juin 1998, « Créer c'est vital ! » Création d'activité et processus de formation-action par Dominique Bachelart (ADES), Danielle Lassalle (AFMR Etcharry), Reine Michaud (Kéto : nowaction et novaction).
- *La stratégie à pas contés*, éditions Educagri, Maurice Guichard et Reine Michaud.
- *Stratagerme et Innovagri*, Agridea, Suisse, 2006.
- Travaux de Michel Marchesnay, université de Montpellier.

Viable : c'est le pôle des synthèses financières.

Il s'agit de chercher à estimer si, pour une famille, l'ensemble des entrées d'argent est et sera suffisant pour couvrir les dépenses, au fur et à mesure, durablement. L'approche par les flux financiers, utilisée pour analyser les équilibres d'une entreprise et en tirer des perspectives au vu des projets des responsables de cette entreprise, peut être élargie aux autres sphères de vie pour avoir une vue d'ensemble de tous les équilibres financiers concernant une famille. Dans de nombreux cas, l'argent prélevé sur l'entreprise assure l'essentiel des dépenses personnelles. Il y a là aussi, souvent, concurrence entre argent utile à l'entreprise et celui nécessaire à la famille.

La Vision se situe sur un axe du temps. En se plaçant sur le présent, on peut distinguer des perspectives dans le temps nées des engagements et des hypothèses d'évolution des activités de l'entreprise. Certaines hypothèses peuvent être avancées avec quelques probabilités de réalisation : échéance finale d'un emprunt, fin d'un contrat, évolution d'une législation, âge des personnes, évolution d'une réglementation... Même si rien n'est certain (la vie réservant des bonnes et moins bonnes surprises), avec ce qui se profile pour l'avenir, mis en relation avec ce que la ou les personnes veulent vivre, souhaitent devenir, on peut dégager à la fois des limites et des marges de manœuvre. La mise en perspective dans le temps est un moyen d'anticipation, de voir ce qui est à engager dès aujourd'hui pour faciliter demain.

Cela revient à avoir une vision à « trois focales » : court terme, moyen terme et long terme. Chacune de ces focales correspond à un niveau de décision :

- **Les décisions courantes** correspondent à la mise en œuvre de l'organisation en vue de produire ce que l'entreprise a décidé de produire, de transformer et vendre, en fonction des conduites techniques et des moyens qu'elle a choisis. Pour ce niveau-là, il s'agit de gérer des priorités au quotidien, de faire en sorte que chacun tienne bien sa place afin que tout soit fait au bon moment et selon la qualité recherchée. Dans ces décisions courantes, on peut hiérarchiser entre actions qui influent directement sur le résultat et actions qui peuvent être différées. Par exemple : réparer une machine qui sert au quotidien et faire le rangement dans l'atelier, soigner un animal gravement accidenté et aller faire le point à la banque....
- **Les décisions tactiques ou politiques** ont des conséquences à plusieurs niveaux. Elles influent sur le quotidien et engagent sur le moyen terme : adaptation d'un système de production à de nouvelles techniques, équipement nouveau, élargissement d'une activité... Elles ne changent pas fondamentalement l'orientation de l'entreprise ni la place des personnes, mais elles ne sont pas non plus de l'ordre du courant : elles engagent à des investissements et ont des conséquences, en termes d'ajustements, sur plusieurs fonctions³ de l'entreprise et sur la façon dont les personnes travaillent. Elles doivent donc faire l'objet, non seulement d'une étude financière, mais aussi d'une étude d'impact : quels changements ces décisions vont-elles entraîner, quels ajustements vont-elles nécessiter ?
- **Les décisions stratégiques.** La première décision stratégique d'un chef d'entreprise est celle de son installation, puis il en prend d'autres ensuite, chaque fois qu'il change d'orientation à l'intérieur de son entreprise. Les décisions stratégiques touchent aux fondements de l'entreprise et

³ L'approche par les fonctions permet de ne pas oublier une dimension de la gestion de l'entreprise. On peut distinguer 10 grandes fonctions pour une TPE : 1) Produire et/ou offrir un service ; 2) Acheter ; 3) Vendre ; 4) Se procurer les moyens pour fonctionner ; 5) Gérer par rapport à l'implantation de l'entreprise ; 6) Organiser le travail et les collaborations ; 7) Gérer le juridique, le fiscal, le réglementaire et s'assurer ; 8) Gérer financièrement ; 9) Gérer administrativement et s'informer (rassemble la dimension administrative et de veille informative de chacune des fonctions qui précèdent) ; 10) Diriger.

concernent tous ses aspects ainsi que les valeurs et les buts de son dirigeant. Elles engagent pour plusieurs années et replacent les personnes de l'entreprise dans des rôles nouveaux, qui, bien souvent, demandent des compétences nouvelles. Elles sont toujours liées à des investissements et plus les investissements sont lourds plus l'engagement financier pèse, tant par son montant de remboursement annuel que par sa durée. C'est pourquoi se sont, en général, des décisions mûrement réfléchies, qui font l'objet d'une étude de faisabilité et d'une analyse des risques.

L'articulation des temps de vie ne concerne pas seulement la dimension « vivable » d'une situation

L'articulation des temps de vie se situe principalement dans le pôle vivable. Mais par l'approche des « 4 V » on met en évidence que ce vivable s'appuie sur une base : le vital, et a toujours des conséquences en terme financier : le viable. De plus, il ne faut pas oublier la dynamique du temps : toute situation actuelle s'inscrit dans un futur dont il y a lieu de tenir compte pour ne pas raisonner sur des solutions figées. Élaborer des hypothèses et des scénarios : « si..., alors... » permet de ne pas rester enfermé dans une seule vision. La confrontation avec d'autres personnes est indispensable parce que, seul (e) il est difficile d'y voir clair dans une situation presque toujours complexe, car l'articulation des temps de vie dans une TPE est presque toujours difficile à organiser. C'est pourquoi les formations et conseils, où la confrontation et l'échange sont inscrits dans les méthodes d'intervention, sont très utiles aux personnes qui se posent des questions sur la « vivabilité » de leur situation.

Reine Michaud

Consultante