

Formation et conseil sur les articulations des temps de vie pour des responsables de TPE

« Le temps c'est la vie »

À des stagiaires, gérants de TPE, réunis pour une formation sur « gérer son temps », les animateurs ont proposé un « jeu » d'écriture sur : « Le temps pour moi, c'est : ... » Parmi les réponses, définissant le temps sous divers angles, plusieurs disaient : « Le temps c'est la vie », comme si la vie c'était du temps donné, du temps offert.

« Le temps » est un thème abordé par presque tous les philosophes car il est lié au sens de la vie et à la condition humaine. Avoir conscience du temps, c'est savoir que l'on n'est que de passage, que la naissance c'est aussi la mort. C'est pourquoi le sujet du temps ne s'aborde pas comme un thème technique. On l'a souvent réduit à une affaire de comptage et d'efficacité, alors qu'avant tout il est affaire de vie et de sens de celle-ci.

Au niveau de chaque personne

Chaque personne, dans sa singularité, est responsable de la façon dont elle articule ses temps de vie, ses actions. Son insertion dans un contexte social, qu'elle subit ou qu'elle influence plus ou moins, l'oblige sans cesse à trouver des compromis par rapport à ce qu'elle cherche à vivre et à réussir. C'est pourquoi les approches sur l'articulation des temps de vie, du point de vue des personnes, doivent reposer sur des fondements propres à chacune d'entre elles, fondements qu'il y a lieu d'identifier. Il n'y a pas d'autres références, pour une personne adulte, que ces fondements.

La différence entre les hommes et les femmes ne joue pas à ce niveau-là : la personne est considérée pour elle-même.

Prendre en compte toutes les sphères de vie

L'articulation des temps de vie prend en compte toutes les sphères de vie des personnes, individuellement, et comprend plusieurs dimensions :

- L'organisation : à quoi chacune et chacun emploie son temps, avec quels moyens, à partir de quelles règles personnelles et/ou établies avec d'autres ?
- La souplesse : elle est nécessaire dans la TPE du fait de la petite dimension de l'entreprise. Elle engendre un faible nombre de personnes mobilisables, des moyens financiers limités. Elle est nécessaire aussi du fait, tant pour la personne que pour l'entreprise, de l'éloignement des centres administratifs, commerciaux, culturels et de loisirs. Elle est souvent obtenue par la mise en com-

mun de moyens entre responsables de TPE, entre familles, entre voisins, sans compter les services privés ou individuels auxquels on peut faire appel.

- La mise en perspective dans le temps, vers le futur, afin de ne pas s'arrêter sur une situation figée mais la mettre en mouvement à partir de ce qui est perçu et souhaité par les personnes.

Contrairement à ce que l'on croit souvent, la prise en compte de la notion de temps n'est pas d'abord une histoire de comptage. Si les comptages deviennent nécessaires pour estimer des décisions à prendre pour résoudre un problème précis ou pour corriger des dysfonctionnements, ils ne sont pas le fondement du travail sur les articulations des temps de vie. Comme nous le disions plus haut, les fondements de la vie d'une personne et donc de son organisation se trouvent dans ses valeurs, dans les buts et objectifs qu'elle poursuit.

Prendre en compte l'articulation des temps de vie et de l'organisation dans le conseil et la formation auprès de dirigeants de TPE

Remarque : les conditions ci-après concernent le conseil et les formations qui sollicitent directement un travail de la personne (responsable ou futur-e responsable de TPE) sur son organisation personnelle et celle de son entreprise. Ce sont des formations de type formation-action, formation par alternance avec un travail sur l'entreprise de stage, préparation de son propre projet, échanges d'expériences entre dirigeants de TPE pour résoudre des problèmes.

En abordant les questions sur les articulations des temps de vie, tout formateur, tout conseiller doit être conscient qu'il s'adresse à la personne dans sa dimension la plus profonde, la plus intime.

En conséquence, traiter des temps de vie en conseil et formation entraîne plusieurs conditions :

Prendre en compte la globalité de la personne et de l'entreprise

La combinaison des activités de l'entreprise, sa situation géographique, ses collaborateurs, ses partenaires, l'identité et la compétence des personnes dirigeantes, leurs buts et le style de vie souhaité, l'âge de leurs enfants... font que, à une période donnée, cet ensemble est unique et évolue dans le temps. Toute analyse qui ne prend pas tous ces éléments en compte risque d'être faussée. Cela n'empêche pas de travailler parfois sur un point particulier de l'organisation : nouvelle technique, amélioration d'un poste de travail, périodes de pointe... à resituer dans l'ensemble de l'organisation (qu'est-ce que ça change par ailleurs ?).

Travailler en co-production et donc « sur mesure »

Ce sont les dirigeants de l'entreprise qui indiquent leurs valeurs, leurs buts et donc qui orientent leurs décisions. Le conseiller n'est là que pour les aider à voir avec eux si leurs projets, les fonctionnements sont réalistes, réalisables, en cohérence avec leurs buts et valeurs.

Les personnes elles-mêmes détiennent les informations qui permettront de déceler, par exemple, les traditionnels points forts et points faibles d'une organisation. Car s'il y a forces et faiblesses, c'est relativement à une référence constituée par ce que vise le dirigeant (ou les dirigeants). C'est pourquoi il y a lieu d'explicitier ces visées au moins sous trois formes :

- Les objectifs à atteindre dans tous les domaines de la vie, notamment en terme de temps, de rythmes et de pressions (objectifs en cohérence avec valeurs et buts).
- Les politiques ou règles de décisions adoptées pour atteindre ces objectifs. Il s'agit de l'esprit et des principes de base avec lesquels une personne veut conduire ses actions, tant au niveau de l'en-

treprise que dans sa vie personnelle. Rappelons que politiques et règles de décisions sont le fruit d'un consensus tant au niveau de l'entreprise que de la famille.

Cela oblige donc les conseillers à ne travailler que sur du « sur mesure » : aucune norme ne saurait indiquer, sur une entreprise donnée, les résultats attendus. Ils sont issus du fonctionnement choisi, dans un contexte donné, et non pas de quelques indicateurs externes. Ce qui ne veut pas dire que les comparaisons soient inutiles. Justement, les échanges de pratiques sont courants dans le travail sur l'organisation et les articulations des temps : enrichissement, éclairages par comparaison directe d'expérience entre pairs.

Cette posture de co-production a des conséquences sur la conduite de travail du conseiller. Il doit se doter d'outils de co-production (guides d'entretien, d'observation, de réflexion, de visite...), rédiger des écrits de synthèse à l'issue de ses rencontres avec les personnes conseillées et terminer un conseil par des productions opérationnelles : plans d'action, tableaux de bord, calendriers...

Agir avec une éthique

Les conseillers doivent être en accord avec le principe de non substitution, de non jugement et de confidentialité. Ils sont simplement des opérateurs qui aident à mettre le projecteur sur les cohérences, les incohérences et sur les chemins qui approchent le plus possible les équilibres recherchés par les personnes. Ils les aident à vérifier que leurs valeurs profondes sont respectées. Ceci est particulièrement important pour les projets collectifs où il est aisé de se laisser emporter par l'idée sans en vérifier réalisme et cohérences tant par rapport au projet lui-même que par rapport aux conséquences sur l'existant.

En ce qui concerne les formations, des règles de fonctionnement strictes doivent permettre de respecter le « jardin secret » de chaque personne. C'est au formateur de veiller à ce que les personnes ne se laissent pas entraîner par le groupe à exposer des choses trop confidentielles. Les formations sur les articulations des temps de vie comprennent souvent des séquences individuelles afin d'aider les personnes à aller jusqu'au bout de leur réflexion sans pour cela livrer des éléments trop privés. Lorsqu'il s'agit de stagiaires en alternance, observant l'organisation dans la TPE où il travaille, le formateur donnera des consignes sur le « jusqu'où ne pas aller trop loin » et avertira auparavant les maîtres de stage sur les raisons et le contenu de ce travail, tenant compte de leurs réflexions et demandes.

Éviter le risque des idées reçues

En matière de gestion du temps, il y a beaucoup d'idées reçues autour de « optimiser son temps », « gagner en efficacité », « être performant », « être un dirigeant comme ceci ou comme cela ». Mais il n'y a pas, au niveau d'une personne ou d'une entreprise, d'injonction. Le dirigeant garde une certaine latitude pour s'organiser et mettre derrière les concepts de gestion du temps ce qu'il souhaite, lui. Mais ce n'est pas toujours simple. Cela se voit dans de très nombreux groupes de travail et mécanisation en commun où les objectifs sont différents et peuvent conduire à des ruptures. C'est pourquoi, là encore, des fonctionnements avec de la souplesse dans la rigueur peuvent sauvegarder des groupes sans les enfermer dans une « dictature » de l'organisation.

Prenons des exemples. Dans une exploitation agricole, plusieurs styles de « management » peuvent coexister : une activité très technique demandant une rigueur extrême (contrats de production de semences), avec des activités donnant davantage de latitude (production horticole vendue en direct, centrée sur deux temps forts dans l'année), associés à une activité qui allie contacts sociaux, loisirs et travail tels que l'accueil d'hôtes avec organisation de randonnées. Tout ceci s'équilibrant en fonction des saisons, avec des moments de grande vigilance et d'autres laissant du temps même en

journée sur une période de plusieurs semaines. Les mêmes exemples se rencontrent chez certains artisans et commerçants : un traiteur privilégie l'activité d'été, il ne compte pas son temps à ce moment-là. Par contre, il ne prépare que quatre repas par semaine d'octobre à fin avril, avec une exception pendant les fêtes de fin d'année où à nouveau le travail est très intense. Les activités nécessitant l'ouverture d'un magasin présentent moins de souplesse bien que les horaires et jours d'ouverture puissent varier selon l'intensité du travail. Notons que, en milieu rural, quelles que soient leurs activités de base, les responsables d'entreprise rivalisent d'imagination pour associer plusieurs types d'activités afin que leur affaire soit viable. Un interlocuteur extérieur ne peut comprendre que s'il demande au dirigeant les raisons pour lesquelles il s'organise ainsi.

Avoir une formation de base sur l'organisation dans les TPE

Pour pouvoir aborder avec pertinence et être un véritable co-producteur du conseil, le conseiller a besoin de connaître les règles de base de l'organisation, avec les spécificités des TPE. Car pour la TPE il ne s'agit pas de règles rigides mais de moyens pour adapter l'organisation tant au contexte de l'entreprise qu'aux objectifs des personnes.

Reine Michaud

Consultante