

Spécificités des TPE du milieu rural et articulations des temps de vie

Jusque dans les années 90, la TPE a été considérée comme une grande entreprise miniature. Or, si la TPE doit, comme la grande entreprise, remplir de multiples fonctions, elle en diffère par le mode de pilotage et par la répartition des rôles entre personnes. De plus, sa taille induit des stratégies spécifiques.

Afin de préserver une flexibilité indispensable pour se garder des marges de manœuvre à tous les niveaux, le responsable de TPE fait souvent appel à des services et met en place, avec des partenaires, des systèmes de coopération. Bien plus que la recherche des seuls équilibres financiers, ces ouvertures vers l'extérieur permettent de rompre la solitude et de chercher à plusieurs des voies pour demain.

Dans les TPE, le dirigeant impulse l'orientation de son entreprise et en décide l'organisation

Les dirigeants des TPE choisissent les activités de leur entreprise en cohérence avec leurs compétences, leurs goûts, voire leur passion. Ils cherchent à les piloter avec des règles de décision qui correspondent à leurs valeurs et à leurs buts. Parmi ces règles de décision se trouvent celles avec lesquelles ils souhaitent équilibrer leurs sphères de vie.

L'articulation entre travail et vie personnelle est souvent facile à identifier. Elle s'exprime par des objectifs d'horaires quotidiens susceptibles de varier seulement en cas d'aléas ou en période de pointe de travail. Généralement, une fois par semaine, un jour ou un jour et demi est conservé pour la vie privée. Enfin, un ou des temps plus longs sont consacrés aux vacances. À l'intérieur de la sphère privée, d'autres équilibres se jouent entre différents temps de vie : physiologique, personnel, domestique et parental.

Les choix du responsable d'entreprise peuvent varier au cours tant de la vie de l'entreprise que de la sienne ou selon l'âge des membres de sa famille : enfants, conjoint, parents.

À noter aussi que des pressions externes ou des changements dans le contexte de l'entreprise influencent ces équilibres.

Dans les entreprises où il y a plusieurs dirigeants : couple ou certains types de société, il n'est pas toujours facile de trouver des compromis entre les différents points de vue. Les buts et valeurs sont propres à chaque personne. C'est donc sur la façon de travailler, sur le degré de technicité, sur la manière de traiter avec les partenaires, sur les rythmes et horaires de travail et sur les prélèvements d'argent pour chaque famille que les accords doivent être trouvés. Ils sont maintenus par un dialogue et une transparence constante des décisions et informations.

Le chef d'entreprise supporte le poids global de la conduite de l'entreprise : il est le pilote qui assume la responsabilité de tenir, durablement, les équilibres qu'il s'est fixé. Il doit en permanence assurer une vision à « trois focales » : au jour le jour, à moyen terme et à long terme. Il assure la réussite de son entreprise tant par sa vigilance au quotidien que par la prise en compte de ce qu'il perçoit du futur : anticipation. Dans ce rôle de pilote, l'information et la veille sont devenues essentielles. Dans la TPE, le dirigeant se doit donc de conserver en permanence une vision globale de toutes les fonctions de son entreprise, avec une mise en perspective dans le temps.

Notons que, très souvent, les compétences techniques et financières sont mises en avant au détriment des aptitudes à organiser globalement une entreprise et à la diriger avec une vision éclairée par les valeurs, les buts et les objectifs du chef d'entreprise.

La polyvalence et la polycompétence des personnes, caractéristique du fonctionnement de la TPE

Moins l'entreprise comporte de personnes y travaillant (quelque soit leur statut), plus les multiples compétences nécessaires à sa conduite globale se concentrent sur chaque personne. Parfois, toutes les fonctions sont tenues par le dirigeant lui-même, lorsqu'il est seul dans son entreprise. Cela ne signifie pas qu'il exécute tous les travaux courants (les tâches au quotidien), car il peut faire appel à des services ou à l'entraide, mais il lui revient de décider sur toutes les dimensions de son entreprise : pilote général, décideur des politiques de chaque secteur et exécutant de très nombreuses tâches.

Quand une entreprise comprend plusieurs personnes, il y a besoin de nettement différencier qui dirige et qui exécute. Une certaine spécialisation des tâches est alors mise en place avec, pour chacun, un « cœur de compétences ». Mais la TPE est caractérisée par la nécessité, pour chaque personne, d'être polyvalent. Le coup de main d'une activité à une autre ne nécessite pas une compétence particulière mais l'acceptation de faire autre chose que ce qui concerne sa compétence principale. C'est ce qui rend, souvent, l'embauche d'un salarié difficile. Par exemple, un commercial recruté dans une TPE accepte parfois avec réticence de devoir donner un coup de main à la fabrication en période de pointe.

Il y a donc besoin, dans une TPE, d'identifier clairement les différents niveaux de décision et la nature du travail à réaliser afin de raisonner : qui fait quoi, qui est responsable de quoi ? Qui travaille à titre principal sur une activité et qui peut venir y travailler occasionnellement ? Auprès de qui fait-on appel pour un service ou de l'entraide et selon quelles conditions ?

La place occupée par chaque personne dans une TPE, le niveau de décision sur lequel elle agit et son statut sont à l'origine de son emploi du temps : que fait-elle et quand ? Ce qui engendre ses jours et heures de travail, et donc ses rythmes. Dans une TPE, toutes les personnes n'ont pas les mêmes durées de travail. Cela dépend de leur statut, des relations familiales, des règles de décisions choisies en ce domaine : travail salarial, coup de main d'un enfant, d'un retraité, d'un conjoint travaillant à l'extérieur. Seul un tableau d'ensemble, représentant qui fait quoi et qui est responsable de quoi, associé à un calendrier et aux règles de décision permet d'y voir clair.

La mise en évidence des niveaux de décision (stratégique, tactique et courant) fait apparaître le rôle du ou des dirigeants, sinon il est confondu avec les tâches courantes. Le dirigeant choisit la stratégie, gère les priorités, fixe les politiques, respecte les engagements vis-à-vis des partenaires, réagit face aux aléas, négocie, contrôle, régule. Ce que l'on appelle, dans une grande entreprise : manager. Le rôle de dirigeant ne se délègue pas et il entraîne une charge mentale liée à la conduite générale de l'entreprise : le poids de la responsabilité.

Il arrive couramment, pour les dirigeants de TPE, d'exécuter des tâches pour l'entreprise en même

temps que d'autres pour la famille. Ceci est dû à la proximité de l'habitation avec le lieu de travail, dans de très nombreux cas. Par exemple surveiller les devoirs des enfants tout en assurant la vente de pain au magasin.

La taille de l'entreprise et ses multiples fonctions nécessitent une organisation flexible

Dans une TPE, les tâches et fonctions changent constamment dans leur ordre d'exécution, notamment en agriculture du fait du travail avec le vivant et avec le climat. La souplesse est trouvée grâce à la capacité des personnes à se remplacer et à s'épauler surtout lors des périodes de pointe et grâce au recours à des moyens extérieurs : services, entraide...

Cependant, dans certaines TPE où le fonctionnement se complexifie, il se peut que cette souplesse soit limitée. Un exemple avec une exploitation arboricole dont les dirigeants se sont donnés des objectifs de qualité optimale et de maîtrise des coûts. En conséquence, leur fonctionnement est basé sur une vigilance permanente avec des systèmes d'alarme et de mesures qui les obligent à une attention constante. De même, dans des élevages industriels, un système d'alarme oblige à être potentiellement mobilisable immédiatement et 24 H/24. De manière générale, l'utilisation d'outils à haute technologie impose une vigilance accrue. Dans une TPE, du fait du petit nombre de travailleurs, la pression pèse sur peu de personnes, diminuant d'autant la possibilité d'articuler les activités tant au sein de l'entreprise que dans la vie personnelle, familiale et sociale.

La coopération avec d'autres entreprises pallie certains inconvénients de la TPE

La coopération interentreprises, déjà existante en agriculture, tend à augmenter dans les autres secteurs. C'est une manière de compenser les risques liés à la faible taille de l'entreprise. En effet, il est difficile pour une TPE de se doter de tous les moyens pour conduire ses activités. Ceci à la fois pour des raisons économiques (limiter les investissements), mais aussi pour la sécurité dans l'accomplissement d'une tâche lorsque celle-ci se trouve en concurrence avec d'autres tâches. C'est pourquoi, des services privés ou coopératifs se mettent en place : embouteillage de vin, laboratoires de découpe et de conditionnement, co-gestion de magasins de vente, groupements d'achat, cercles d'échanges, coopératives d'utilisation de matériel... À partir de ces besoins d'abord économiques, on voit se développer, parfois, des coopérations plus larges : recherche de solutions en commun, réflexion sur des projets... et aussi des moments de convivialité : repas de groupe, sorties...

Dans une TPE l'embauche d'un salarié est directement liée à la stratégie

L'introduction d'une nouvelle personne dans un ensemble restreint de travailleurs doit tenir compte de nombreux facteurs : personnes avec des statuts différents, liens familiaux et non familiaux, système d'entraide et de services existant, situation de l'entreprise. En conséquence, l'embauche dans une TPE est liée à la stratégie. Le profil d'une personne à recruter dépend non seulement d'un besoin qui se fait jour (augmentation de l'activité, départ d'une personne, évolution par rapport au système d'entraide et de services) mais aussi de la place et du rôle tenus jusqu'alors par les autres personnes. C'est le moment d'envisager la valorisation des compétences, d'ajuster la place des uns et des autres, d'anticiper sur ce qui se profile pour l'entreprise. Une embauche oblige à rebattre toutes les cartes de l'organisation et du rôle de chacun.

Depuis quelques années, des efforts d'information, de formation et de conseils ont été réalisés sur ce point et commencent à porter leurs fruits. Grâce aux groupements d'employeurs qui sont maintenant entrés dans une période de maturité, l'emploi partagé permet de répondre à des surcharges de travail sans être obligé d'avoir dégagé les ressources pour un plein temps. Notons que, même pour un emploi partagé, la décision reste liée à la stratégie.

Le risque d'isolement, caractéristique du dirigeant de TPE en milieu rural

Le milieu rural est caractérisé par sa faible densité de population, ce qui entraîne des formes d'isolement. L'isolement, dans certains secteurs ruraux, se présente sous un double visage pour les dirigeants de TPE :

- isolement géographique engendrant de nombreux déplacements. Les responsables d'entreprises doivent faire preuve d'imagination et de débrouillardise pour combiner les déplacements professionnels et personnels. Par exemple : conduire un enfant à une activité culturelle, faire les courses pour la maison, passer à la bibliothèque, ramener une pièce pour une machine et déposer des chèques à la banque ;
- isolement social avec pour conséquence de penser seul le pilotage de son entreprise et parfois même d'y travailler seul. C'est un des avantages de la direction à plusieurs, couple ou autres associés. Lorsqu'il y a réflexion commune et accord sur les décisions à prendre, celles-ci s'en trouvent enrichies. Mais à condition que ce soit une réelle coopération, ce qui ne se réussit pas facilement. L'isolement social c'est aussi passer des journées entières sans voir personne lorsque l'entreprise n'est pas dans un bourg et lorsque qu'il ne s'agit pas d'une activité de service.

De nombreux agriculteurs témoignent d'un sentiment de solitude, conduisant parfois à renoncer à leur entreprise. Donnons l'exemple de ce jeune producteur de lait de vaches, installé dans une ferme isolée, passionné par son métier. Il se pose la question de ce qu'il fera lorsque son père ne lui donnera plus de coup de main. Avec son père, non seulement il travaille au quotidien, mais aussi, il échange sur ses projets, pèse le pour et le contre : il mûrit ses décisions avec un homme d'expérience en qui il a confiance. Le caractère répétitif du travail, le poids des incertitudes et la complexité du pilotage général de son entreprise ne lui semblent supportables qu'à plusieurs.

Reine Michaud

Consultante