



STRESS EN ENTREPRISE : LES TPE SONT-ELLES À L'ABRI ?



STRESS EN ENTREPRISE : LES TPE SONT-ELLES À L'ABRI ?

UNE ÉTUDE DE L'OBSERVATOIRE ALPTIS
DE LA PROTECTION SOCIALE

Biographie des intervenants

Marc Lorient

Sociologue, chercheur au CNRS (université de Paris I - Panthéon-Sorbonne), Marc Lorient est spécialiste du stress au travail, de la protection sociale et des professionnels de la santé. Il est notamment l'auteur de *La construction du social. Souffrance, travail et catégorisation des usagers dans l'action publique* (Presses Universitaires de Rennes, 2012), *Je stresse donc je suis* (Mango, 2006) et *L'impossible politique de santé* (Érès, 2002).

Marc Lorient a réalisé l'étude de l'Observatoire Alptis de la protection sociale en collaboration avec [Deede Sall](#), étudiante doctorante en sociologie.

Dominique Servant

Médecin-psychiatre, Dominique Servant est responsable de l'unité spécialisée sur le stress et l'anxiété du CHRU de Lille. Directeur d'enseignement à l'université de Lille II, fondateur du site soigner-le-stress.fr, il est l'auteur de plusieurs ouvrages dont *Le stress au travail* (Elsevier Masson, 2013), *Gestion du stress et de l'anxiété* (Elsevier Masson, 2012) et *Ne plus craquer au travail* (Odile Jacob, 2010).

Avant-propos

Stress : que nous apprennent les TPE ?

Petit donc invisible. C'est ce que ressentent souvent les dirigeants de TPE et travailleurs indépendants face aux pouvoirs publics, aux décideurs, aux médias. Manque d'intérêt, faible prise en compte de leurs besoins, de leurs attentes. Et au final, une méconnaissance des médias et du grand public quant au rôle et au poids de ces acteurs économiques pourtant majeurs.

Ce manque de reconnaissance, qui n'est malheureusement pas nouveau, a été un des moteurs de la création en 1996 de l'Observatoire Alptis de la protection sociale. L'objectif était de suivre, d'analyser et de valoriser, auprès du plus grand nombre, l'actualité et les tendances à l'œuvre dans l'univers des entrepreneurs et des travailleurs indépendants. Nous avons toujours eu à cœur de combattre les idées reçues en interrogeant les chiffres et les données statistiques, en analysant des cas concrets, en valorisant des exemples ou des parcours qui fonctionnent...

En nous entourant d'experts reconnus, d'économistes, de sociologues, nous avons réalisé des travaux qui ont souvent contribué à faire avancer la réflexion sur des thèmes peu explorés : la précarité des TNS, les nouveaux agriculteurs ou encore la montée en puissance du phénomène des seniors entrepreneurs.

80 % des salariés des TPE sont heureux au travail

Depuis quelques années, les articles dédiés au stress professionnel ne cessent de fleurir dans les publications. Pourtant, une fois de plus, ils occultent régulièrement la situation des TPE et des travailleurs indépendants pour se focaliser sur les grandes sociétés. L'Observatoire Alptis a décidé de remédier à cette lacune.

Avec la contribution de deux experts de la thématique, Marc Lorient, sociologue et chercheur au CNRS spécialisé dans la question du stress au travail, et Dominique Servant, psychiatre et responsable de l'unité spécialisée sur le stress et l'anxiété du CHRU de Lille, nous avons choisi de nous intéresser à cette thématique. Et de répondre aux questions suivantes : les TPE sont-elles touchées par le stress ? Sous quelle forme ? Avec quelles conséquences ? Ont-elles des atouts spécifiques face au stress ?

Avant d'aller plus loin, un chiffre nous interpelle et nous réjouit déjà : 80 % des salariés des TPE se disent heureux au travail*.

Bonne lecture,

Georges Coudert,

Président de l'Observatoire Alptis
de la protection sociale

* Enquête Opinion Way auprès de 760 salariés pour 20 minutes (2011).

Sommaire

9 L'étude de Marc Loriol

12 Préambule

Entretien avec Marc Loriol / p.12

14 I - Introduction

I.1 Qu'est-ce que le stress en entreprise ? / p.14

I.2 Le patron « responsable » / p.16

I.3 Le collectif, une défense naturelle / p.17

Les points-clés / p.18

19 II - Stress et entreprises, la particularité des TPE

II.1 Quatre formes de gestion du stress / p.19

II.2 L'étonnant succès d'un paradoxe / p.22

II.3 La clé ? Les relations humaines / p.23

Les points-clés / p.25

26 III - Relations humaines en TPE : une question d'équilibre

III.1 Un système de confiance et d'auto-régulation / p.26

III.2 Le modèle familial, avantages et risques / p.30

III.3 Le stress du patron, un facteur de déséquilibre / p.33

Les points-clés / p.37

38 IV - Lutter contre le stress, c'est possible

IV.1 Pourquoi c'est important (mais différent) dans une TPE / p.38

IV.2 La prévention comme tendance naturelle / p.41

IV.3 Lutte contre le stress : les différentes clés / p.42

Les points-clés / p.47

48 Conclusion

51 L'éclairage du Docteur Dominique Servant

Le stress professionnel est un problème de santé publique

55 Les dirigeants de TPE et le stress

I - 5 portraits-types de patrons de TPE face au stress

Le stressé hyperactif / p.56

Le stressé prévoyant / p.57

Le stressé discret / p.57

Le stressé perfectionniste / p.58

Le stressé passionné / p.58

II - 10 conseils aux dirigeants de TPE pour limiter leur stress et celui de leurs équipes

61 Annexes

Annexe 1 – La méthode employée pour l'étude / p.62

Annexe 2 – Une TPE, qu'est-ce que c'est ? / p.62

Annexe 3 – Écarts de revenus entre salariés et employeurs / p.65

67 Bibliographie

L'étude de Marc Lorient



Petite histoire des rats soumis au stress

Dans les années 1970, Jay Weiss a conduit une série d'expériences sur les rats : deux rats placés dans deux cages différentes sont soumis de façon aléatoire à des chocs électriques (qui jouent ici le rôle des stresseurs) signalés une seconde avant par un signal sonore.

Le premier rat dispose toutefois d'une petite roue qui, dès qu'il la tourne, empêche ou arrête les décharges pour lui et le deuxième rat. Chacun des deux rats est donc soumis aux mêmes stresseurs (un signal sonore puis une certaine durée de choc électrique).

Pourtant, au bout d'un certain temps, le deuxième rat finit par mourir (ulcérations gastriques ou problèmes cardiaques), alors que le premier reste en forme.

Cette expérience démontre que l'effet d'un stress est d'autant plus pathogène que le sujet est contraint de subir passivement les stresseurs (par exemple des décharges électriques) et ne peut réagir par la fuite ou l'action (par exemple en tournant une roue pour faire cesser la décharge électrique).

C'est l'aboutissement dans une action perçue comme adaptée à la situation qui stoppe le processus de réponse (l'expérience montre par la suite que, même si la roue n'est plus reliée à chaque fois à l'arrêt des décharges, le simple fait de tourner une roue permet d'éviter les méfaits du stress). Ainsi, le rat qui peut agir face à l'agression et pense le faire de façon correcte et pertinente, ne voit pas les mécanismes de stress se chroniciser, contrairement à celui qui doit rester passif ou a le sentiment de ne pas y arriver.

L'étude qui suit démontre que les humains pris dans leur contexte économique et social et soumis à des mécanismes bien plus complexes, voient le stress s'aggraver selon qu'ils peuvent ou non agir.

Comment cette étude a-t-elle été réalisée ?

Qualitative, cette étude sociologique est basée sur des recherches localisées, réalisées par Deede Sall et Marc Lorient ou empruntées à d'autres sociologues (cités en bibliographie).

Ce qui est ici recherché n'est pas tant la représentativité au sens statistique (chaque situation d'entretien ou d'observation est unique), mais des exemples significatifs qui permettent de mieux comprendre les mécanismes psychosociologiques à l'œuvre.

L'objectif est de pouvoir, dans des situations à chaque fois différentes, mieux armer les acteurs de l'entreprise pour construire des réponses adaptées. Les phénomènes de stress dans les très petites entreprises (TPE) ne peuvent en effet être appréhendés qu'à partir de la compréhension fine des situations locales.

Des données statistiques de cadrage, issues d'enquêtes nationales et internationales, ont été ajoutées afin de faire émerger les grandes tendances des phénomènes étudiés. À chaque fois, l'objectif a été de comparer les données relatives aux TPE à celles des plus grandes entreprises afin de mieux faire ressortir les spécificités des toutes petites structures.

Les deux auteurs de l'étude ont mené une cinquantaine d'entretiens et des observations détaillées dans différentes petites structures. Pour préserver l'anonymat des entreprises qui ont bien voulu les recevoir, les noms donnés ici sont fictifs.

Dans le cadre des travaux de recherche, les auteurs ont aussi effectué des observations sur le terrain et réalisé des entretiens semi-directifs tout au long de leur immersion. L'objectif de la démarche était de voir concrètement comment, en fonction de la taille et de la nature de l'entreprise, la question de la souffrance au travail est abordée et gérée.

Préambule

Entretien avec Marc Lorient

“ C'est la qualité des relations humaines en TPE qui évite que le stress ne se chronicise ”

Par rapport aux grandes entreprises, les très petites entreprises (TPE) présentent des spécificités dans leur gestion du stress au travail. C'est pour mettre en avant ces cas particuliers, mais aussi apporter des éléments d'analyse et de réflexion que l'Observatoire Alptis de la protection sociale a souhaité réaliser une étude sur le stress dans les TPE. Elle s'appuie sur le travail de Marc Lorient, sociologue, chercheur au CNRS et spécialiste de la fatigue et du stress au travail, et de Deede Sall, doctorante en sociologie.

Quels éléments inattendus cette étude a-t-elle révélés ?

Marc Lorient : Il a été surprenant de voir que, malgré l'hétérogénéité des TPE et de leurs secteurs économiques, un certain nombre de points communs émerge : le fort attachement au travail, une grande implication dans le but de l'entreprise, allant jusqu'à la passion, le sentiment pour une part importante d'employeurs d'être investis d'un devoir envers leurs salariés... Cela est visible dans tous les secteurs de TPE, même ceux où a priori passion et engagement des salariés semblent moins évidents.

Ce que nous n'avions également pas forcément imaginé au départ, c'est comment, dans certains cas, la petite taille de l'entreprise peut se retourner contre elle. Et comment les causes de conflits professionnels risquent de se transformer en conflit interpersonnels.

Peut-on dresser un portrait du stress en TPE ?

M.L : Il revêt plutôt différentes formes. Il y a des situations où le responsable de TPE impose, sans légitimité partagée, un certain nombre de décisions mal vécues ; d'autres cas où le dirigeant peut avoir du mal à parler de ses difficultés alors qu'il pourrait trouver des solutions auprès de ses salariés. Et cela se traduit au final par des tensions et des conflits. Dans d'autres situations, la solidarité et la confiance sont au contraire présentes des deux côtés et les deux parties parviennent à gérer le stress. Elles trouvent des aménagements, les contraintes ne disparaissent pas mais deviennent plus acceptables.

Il n'y a donc pas de portrait-type du stress en TPE même si les non-dits et les dénis sont souvent ce qui caractérise la gestion du stress dans les entreprises quelle que soit leur taille. Et cela « passe mieux » dans les grands groupes où ils ont moins d'impact car les gens sont moins souvent face à face.

Justement, en comparaison des grandes entreprises, les TPE semblent moins touchées par le stress. Pourquoi ?

M.L : Dans les TPE, les relations humaines entre salariés sont de meilleure qualité. C'est une notion-clé. Cela permet de régler les problèmes en amont, de rendre plus gérables les moments de tension. Les spécialistes du stress ignorent souvent qu'on ne peut pas agir seul face au phénomène. Le dialogue est primordial car sinon, le stress se chronicise. L'organisme va continuer à se mettre en situation d'alerte et à épuiser ses ressources car c'est quelque chose contre lequel il ne peut rien faire. Globalement, les TPE ont un côté plus humain qui permet de désamorcer directement les conflits entre les individus. On estime que les causes du stress doivent se résoudre entre soi. Et ça marche, à condition que les rapports humains ne se détériorent pas. Cette proximité pouvant alors se retourner contre les personnes concernées.

Existe-t-il des remèdes pour prévenir et agir face au stress en entreprise ?

M.L : La première chose à faire, c'est d'essayer de protéger le mieux possible toutes ces formes d'organisation informelles qui permettent aux salariés de juger leurs problèmes et de trouver les moyens pour y remédier. Dialoguer et formuler les dysfonctionnements avec ceux qui peuvent aider limite le risque de récurrence des difficultés. Cela permet aussi aux salariés de négocier le meilleur compromis entre leur idéal de travail et la réalité. On ne leur impose pas des normes venues de l'extérieur. Tout en connaissant les contraintes sur lesquelles ils peuvent agir ou pas, ils identifient leurs marges de manœuvre pour rester de bons professionnels.

Si des consensus sont plus compliqués à trouver, alors des procédures plus formelles pourront être mises en place. La taille de l'entreprise diminuant, elles pourront paraître plus lourdes. Mais dans les TPE, ça peut être une bonne idée, dans certains cas, de prévoir une réunion hebdomadaire, comme cela se fait en Allemagne, où chacun est libre de dire ce qu'il pense.

Avec l'augmentation du chômage, et les conditions socio-économiques qui se durcissent, les TPE vont-elles être davantage exposées ou sujettes au stress ?

M.L : Pas nécessairement. Les TPE seront peut-être même les mieux armées face à la crise. Dans le contexte actuel, les pertes d'emplois sont plus nombreuses dans les grandes entreprises. Des personnes se retrouvent alors à la tête de TPE, alors qu'elles n'y sont pas forcément prêtes.

Cela peut être le cas de cadres licenciés de grands groupes et qui décident de racheter de petites structures. Ils ont alors tendance à transposer les techniques de management qu'ils connaissent dans leur nouvel environnement. Les salariés sont davantage perçus comme des salariés interchangeables : ces TPE en deviennent plus propices au stress. Tout comme celles qui, face à la crise, n'auront pas réussi à préserver une niche productive et se retrouveront en concurrence avec des produits de la grande distribution.

Mais en règle générale, grâce à la marge de flexibilité existante dans les TPE (investissement en heures supplémentaires, en coopération collective, par exemple), celles-ci sont moins exposées à la crise, et donc au stress grandissant.



I

Introduction

I.1 Qu'est-ce que le stress en entreprise ?

Le stress est un phénomène complexe qui ne se manifeste pas nécessairement de la même façon d'une entreprise à l'autre en fonction de son histoire, de sa culture, de son organisation ou de sa taille. Les outils d'analyse et les instruments de mesure généralement utilisés pour rendre compte du stress au travail ne sont d'ailleurs pas toujours adaptés au cas des TPE.

La notion de stress a été développée par l'endocrinologue Hans Selye : le stress est une réaction de l'organisme à toute forme d'agression (physique, chimique ou psychique) à travers deux voies : la libération par les glandes surrénales de catécholamines afin de préparer l'organisme à la fuite ou à l'affrontement et la sécrétion de cortisol visant à augmenter les réserves en sucres, carburant des muscles. Ce processus se déroule en trois phases : alarme, réaction et épuisement. Si ces mécanismes ont pour but d'accroître les capacités de défense et de résistance, ils peuvent s'avérer nocifs en cas de stress chronique ou répété (ulcérations de la paroi gastrique, concentration des graisses dans le sang, accélération du rythme cardiaque, hypertension, affaiblissement des défenses immunitaires). La capacité à contrôler et réguler les réactions de stress est donc déterminante.

Une approche du stress au travail

Le psychosociologue Robert Karasek a démontré qu'un salarié confronté à un travail exigeant et complexe (charge de travail élevée, rythmes de travail rapides et morcelés, activités complexes, etc.) avec de faibles marges de manœuvre (peu de liberté sur l'organisation de son travail, de mobilisation possible de ses compétences, d'épanouissement, etc.) et peu de soutien social (aide et réconfort des collègues et supérieurs) doit prendre sur lui et ses réserves ; ce qui se traduira à terme par une dégradation de la santé.

Le sociologue suisse Johannes Siegrist a quant à lui souligné l'importance de la reconnaissance en mettant en balance les efforts au travail (rythme, charge, interruptions, heures supplémentaires, efforts physiques) et les retours que le salarié en retire (respect et soutien des collègues ou des supérieurs, justice, perspective de carrière¹, sécurité de l'emploi, salaire...). Des efforts non compensés en retour sont source de stress et d'atteinte à la santé mentale.

Ces deux modèles permettent de comprendre comment certaines activités, soumises à de fortes demandes ou exigences (mais avec des marges de manœuvre et des retours positifs), comme celles accomplies par les cadres supérieurs, ne se traduisent pas forcément par des atteintes à la santé.

Une étude (Marmot et autres, 1997), menée auprès de fonctionnaires britanniques âgés de 40 à 64 ans, montre que le risque de mourir d'une maladie cardio-vasculaire augmente fortement lorsque l'on descend dans la hiérarchie administrative. Or les comportements à risque (tabac, alcool, alimentation) n'expliquent qu'un peu moins de la moitié de ces inégalités. Le reste est attribué par les chercheurs à la capacité de résistance au stress. Ceux qui occupent un poste élevé semblent mieux supporter les contraintes liées à un travail plus autonome et prestigieux. Par exemple, si la pression sanguine augmente pendant le travail pour tous les salariés, après le travail, elle diminue d'autant plus vite que l'on est haut dans la hiérarchie. Pour dire les choses de façon un peu simpliste : celui qui peut s'organiser dans son travail et voit ses efforts reconnus est un peu dans la situation

(1) Dans le cas des TPE, les possibilités de mobilité professionnelle en interne sont limitées du fait de la rareté des emplois disponibles, par contre, l'espoir de mobilité externe, notamment par la mise à son compte dans l'artisanat constitue, comme nous le verrons par la suite, une puissante motivation pour accepter des situations de travail plus difficiles sans les vivre nécessairement comme stressantes.

du rat de la première cage et est en mesure de s'adapter aux situations difficiles (les stresseurs). Au contraire, celui qui doit faire face à de fortes exigences sans possibilités de s'organiser ni de voir ses efforts reconnus et valorisés se trouve comme le deuxième rat : obligé de subir passivement un travail contraignant et peu valorisé. Il endurera donc tous les effets nocifs d'un stress chronique.

Une définition de la difficulté propre à chaque métier

La capacité à affronter un travail difficile, à vivre des épreuves stimulantes et non destructrices, à faire face à des stresseurs potentiels, dépend donc largement de l'organisation du travail, des conditions de travail, des moyens disponibles, de la possibilité laissée à la vie sociale dans le travail de construire un sens valorisant aux efforts consentis. Ce qui est vécu comme pénible ou difficile peut varier d'un milieu professionnel à l'autre, voire d'un service à l'autre. Ainsi, s'il est toujours éprouvant de travailler avec des usagers gravement malades ou des clients agressifs, cette pénibilité peut être mieux supportée quand elle s'inscrit dans une action qui fait sens pour les professionnels concernés. C'est le cas, par exemple, de l'infirmière en réanimation qui prend en charge un patient très mal en point ou du policier qui interpelle un délinquant violent. De même, être sans cesse interrompu dans son travail est généralement perçu comme une source de stress, mais pour certains cela peut être l'occasion d'abandonner une tâche routinière pour se tourner vers des activités plus valorisantes.

Il existe des normes culturelles, des attentes ou des seuils de tolérance propres à chaque groupe. De plus, se plaindre (de fatigue, de stress, etc.) n'est pas toujours légitime. Dans le monde ouvrier ou dans la police, par exemple, évoquer sa souffrance ou des difficultés psychologiques (comme la dépression), c'est risquer de passer pour une personne fragile, peu fiable, tandis que parmi les infirmières ou les enseignants, ce type de verbalisation de la souffrance est mieux toléré. Cette différence s'explique également par des modes spécifiques de régulation des difficultés : dans les métiers où parler de ses difficultés personnelles et de son ressenti émotionnel est mal vu, il existe généralement une préférence pour la résolution en amont des problèmes (action syndicale sur les conditions de travail, arrangements informels entre soi pour résoudre les difficultés de l'activité, etc.). A l'inverse, dans les métiers où parler de stress ou de souffrance est mieux accepté, le soutien par un psychologue ou les formations à la gestion du stress sont plus facilement perçus comme des solutions.

En résumé, le stress est un mécanisme complexe dans lequel les médiations entre les stresseurs (de mauvaises conditions de travail, des difficultés ou des défis à résoudre dans le travail), le stress lui-même (un mécanisme de défense et d'adaptation) et les atteintes à la santé (dépression, comportements addictifs, fatigue, ulcères, problèmes cardiaques, affaiblissement des défenses immunitaires) sont largement sociaux. L'organisation du travail et les relations humaines (dialogue social, ambiances de travail, soutien social) dans l'entreprise jouent donc un rôle primordial à plusieurs niveaux. Tout d'abord en déterminant l'importance et la nature des difficultés ou stresseurs (par exemple les délais à tenir, la complexité de la demande, l'adéquation des moyens disponibles). Ensuite en permettant, par la coopération et le partage collectif des savoir-faire de s'adapter plus ou moins bien à ces difficultés, ou si elles ne peuvent être totalement résolues, de se les représenter comme normales ou acceptables. Enfin, en intégrant et aidant ou en stigmatisant et excluant les personnes en difficultés, le système économique et le groupe de travail pèsent de façon décisive sur leur destin social et médical : dans le premier cas, seuls les plus fragilisés seront impactés tandis que dans le second cas, un plus grand nombre de salariés risquent de se retrouver exclus du marché de l'emploi avec au final des problèmes de santé ou d'invalidité physique ou mentale. La force des petites structures, des petites équipes, est de favoriser *a priori* le dialogue, des conceptions partagées du travail bien fait et de ses contraintes, une bonne ambiance, la coopération et l'usage optimal des compétences et expériences de chacun.



I.2 Le patron « responsable »

Depuis l'accord européen sur le stress (2004) et sa retranscription en droit français (2008), les partenaires sociaux, les pouvoirs publics comme les médias accordent un intérêt croissant aux risques psychosociaux (RPS) et au stress. Le chef d'entreprise est maintenant reconnu responsable de la santé physique et mentale de ses salariés et peut être poursuivi juridiquement en cas de manquement.

Par exemple, l'arrêt SNECMA de la Cour de cassation du 5 mars 2008 (pourvoi n° 06-45888) remarque, à propos d'une réduction d'effectif, que « cette organisation était de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés ». Il y a bien un lien présumé entre une forme d'organisation et « la santé et la sécurité des travailleurs ». Même si ce lien est complexe et n'est pas forcément identique d'un contexte professionnel à l'autre, il est de plus en plus souvent affirmé, y compris à propos du stress.

Un arrêt de rejet de la Chambre civile de la Cour de cassation, rendu le 8 novembre 2012, précise ainsi : « à force de fixer des objectifs inatteignables, d'accroître le travail et les pressions, de manière patente sur plusieurs années, l'employeur ne peut ignorer le stress que génère le travail sur ses employés. Dès lors que l'employeur, qui a ou aurait dû avoir conscience du risque encouru par le salarié, s'abstient de prendre des mesures propres à l'en préserver, alors il commet une faute inexcusable. Celle-ci ouvre droit à indemnisation lorsque le salarié se trouve victime d'une crise cardiaque générée par le stress récurrent subi au travail. »

Le cas des patrons de TPE

Même si les TPE et les petites entreprises ne sont pas concernées par un certain nombre d'obligations légales comme la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) ou d'une négociation sur les risques psychosociaux (RPS), leurs dirigeants sont tout de même concernés par l'obligation de prévention. Et cela en dépit du fait que les théories, outils et méthodes existants soient surtout conçus en fonction du fonctionnement des grandes entreprises. De plus, différentes études ont mis en avant le coût élevé (estimé à 3% du PIB) du stress en termes d'absentéisme, de dépenses de santé, de *turn over* (perte de salariés expérimentés et formés), de démotivation, etc². Les TPE – parce que les salariés absents ou partants y sont plus difficilement remplaçables et parce que la motivation et l'engagement personnel sont importants – sont impactées par ces coûts.

Les guides pratiques pour prévenir le stress et les risques psychosociaux rédigés à l'usage des entreprises³ sont généralement dédiés aux PME ou aux grandes entreprises. Ils ne prennent donc pas en compte les spécificités des TPE et ne font que calquer les mesures mises en œuvre dans quelques grands groupes. Or, aujourd'hui tous les employeurs, y compris dans les TPE, sont sommés de prendre des mesures à l'égard des risques psychosociaux liés au stress tandis que leurs salariés sont sensibilisés, par le débat public, aux risques psychosociaux et à la reconnaissance de leur éventuelle souffrance.

Il n'est pas donc exclu qu'à l'avenir, l'entourage d'un salarié de TPE qui s'est suicidé se retourne vers l'employeur pour lui demander des comptes, ou que d'autres cherchent à faire reconnaître un trouble dépressif comme maladie liée au travail, comme cela est le cas avec des entreprises de plus grande taille. Les employeurs des petites structures sont souvent désemparés face à cette demande. Transposer mécaniquement ce qui se fait dans les grands groupes à des entreprises de quelques salariés risque au mieux d'être inefficace et artificiel, au pire d'être nocif. En partant du fonctionnement concret de TPE de différents secteurs et de données statistiques de cadrage, cette étude apportera des éléments d'analyse et de réflexion, des repères pour prévenir et agir, adaptés aux différentes situations économiques et productives. ○

(2) Pour une présentation générale de ces travaux, voir Lassagne et alii. (2013).

(3) Un certain nombre sont présentés en fin d'étude dans la partie consacrée aux outils disponibles, un seul concerne spécialement les TPE.

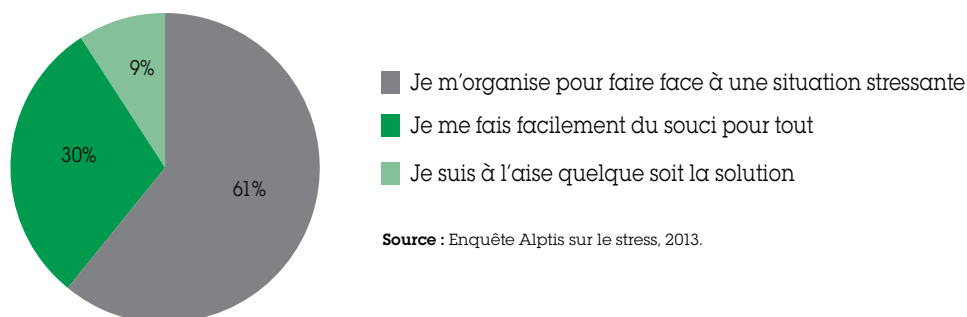
I.3 Le collectif, une défense naturelle

Les capacités d'adaptation et les variations dans la perception des stressors sont trop souvent comprises comme des caractéristiques individuelles, liées à la personnalité donc indépendantes de l'environnement social. S'il est jugé difficile d'agir sur l'organisation et les conditions de travail, la prévention portera alors essentiellement sur un accompagnement psychologique visant à modifier les perceptions et les stratégies de *coping* (façons de faire face). Le *coping* peut prendre trois grandes formes : cognitif (changer sa façon de voir), actif (tenter de régler le problème ou d'acquérir de nouvelles compétences) ou émotionnel (réguler l'expression de ses émotions ou leurs manifestations corporelles, par exemple par la relaxation).

Or, la capacité à faire face à des situations difficiles dépend largement de stratégies collectives (partage de l'information et des bonnes pratiques, soutien et entraide entre collègues, division du travail en fonction des qualités et de l'expérience de chacun, etc.) et des marges de manœuvre laissées par l'organisation. On ne gère pas les problèmes de la même façon dans une toute petite entreprise familiale artisanale et dans une grande multinationale ou dans une administration.

La petite taille favorise notamment la recherche de solutions en amont, de prévention organisationnelle (*coping* centré sur l'action). L'observatoire Alptis de la protection sociale a réalisé en juillet-août 2013 une enquête sur le stress auprès de 1846 adhérents, membres du panel Alptis. Les 741 répondants, salariés, patrons ou retraités de TPE et PE mettent en première position, pour faire face au stress professionnel, l'organisation du travail plutôt qu'un *coping* émotionnel (il faut noter que les femmes sont plus nombreuses que les hommes à déclarer se faire du souci : 36% contre 24% car elles sont moins souvent associées aux décisions collectives) :

Comment faites-vous face au stress professionnel ?



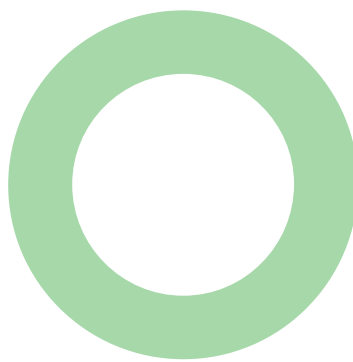
Plus la solidarité est présente, moins le stress existe

Les métiers ou les secteurs économiques où la solidarité entre collègues et le sens de la mission restent forts sont ceux où l'on parle le moins de stress, où les difficultés sont surmontées et réglées par des arrangements informels entre collègues ou, quand cela n'est pas le cas, par la lutte syndicale. Un médecin du travail qui suivait les salariés de plusieurs SSII avait mis en place un instrument de mesure du stress lors des visites médicales. Le bug de l'an 2000, le passage à l'euro, puis les licenciements qui avaient suivi avaient entraîné une hausse des scores de stress. Dans deux entreprises, pour faire face aux difficultés, une section syndicale avait vu le jour, dans un secteur pourtant peu habitué aux actions collectives. L'effet immédiat a été une réduction des scores de stress des salariés de ces deux entreprises. Non pas parce que les syndicats avaient tout réglé, mais parce que la façon de voir les problèmes avait changé : les salariés ne se sentaient plus seuls, coincés, culpabilisés par leurs insuffisances personnelles, face aux menaces.

L'importance des relations humaines

Depuis les années 1930, le psychologue Elton Mayo (1933 et 1945) et l'école des relations humaines ont montré que la bonne ambiance de travail, l'empathie des collègues et des cadres de proximité, la fierté d'appartenir à un groupe reconnu et valorisé étaient plus importantes que les conditions de travail objectives (bruit, éclairage, temps de pause, primes, etc.) pour expliquer la productivité du travail et le bien-être des salariés. Il a toutefois été reproché à Elton Mayo de vouloir manipuler les travailleurs sans tenir compte des conflits d'intérêt entre employeurs et employés. Il propose par exemple de mettre en place dans les grandes entreprises des conseillers psychologiques ou des animateurs d'équipe dont le rôle serait d'écouter les plaintes, de reconforter et de dynamiser les salariés, mais sans rien changer des causes à l'origine de leurs problèmes. Cette critique est moins pertinente pour les TPE où l'interlocuteur hiérarchique est bien souvent le patron lui-même. Il a donc les moyens d'agir sur l'organisation et les causes des problèmes et pas seulement sur l'humeur de ses salariés. ○

Les points clés



La force des petites structures et des petites équipes ? Favoriser a priori le dialogue, des conceptions partagées du travail bien fait et de ses contraintes, une bonne ambiance, la coopération et l'usage optimal des compétences et expériences de chacun.

C'est dans les secteurs économiques où la solidarité entre collègues et le sens de la mission restent forts que le stress est le moins souvent évoqué. Car les difficultés sont surmontées et réglées par **des arrangements informels entre collègues.**

La capacité à faire face à des situations difficiles dépend largement des **stratégies collectives** et des **marges de manœuvre** laissées par l'organisation.

(4) Dans le même temps, en Europe, des entreprises en pleine croissance constatent de façon pragmatique les effets négatifs de la distance croissante entre les directions et les ouvriers sur la « conduite des hommes ». Ces entreprises tentent alors de pallier cette difficulté en sensibilisant leurs cadres aux relations humaines. A Peugeot, par exemple, un document interne précise : « Nous estimons qu'un chef doit donner l'exemple du travail, qu'il doit être en contact constant avec son personnel et vivre avec lui, qu'il ne doit jamais mentir. Ne promettre fermement que ce qui peut être tenu, donner à toute question posée une solution immédiate, ou du moins répondre dans un délai très court ». De même, l'entreprise allemande Siemens propose, dans une brochure de 1930 de « réanimer la pensée du lien entre tous les travailleurs de la même firme, de restaurer l'esprit de la communauté de travail » (exemples cités dans Cohen, 2013).

II

Stress et entreprises, la particularité des TPE

Il existe des régulations différentes des problèmes d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de sa culture, de son histoire, etc. En simplifiant ces différences, on peut faire apparaître quatre grandes façons de « gérer » le stress et les difficultés rencontrées dans le travail.

II.1 Quatre formes de gestion du stress

1 - Une résolution informelle

Il s'agit d'une gestion entre soi et en amont des problèmes avant qu'ils ne soient perçus comme du stress. Selon le dirigeant de MétalPro, lorsqu'il y a un souci, il le fait directement savoir : « *Lorsque je ne suis vraiment pas content, je leur (aux salariés) dis franchement et on n'en parle plus* ». Chez EnergiePlus, normalement lorsqu'il y a un souci technique, il est prévu un rapport pour le signaler, mais en le faisant, selon la direction, le risque est de braquer la personne. L'approche privilégiée à EnergiePlus est plutôt de s'expliquer avec elle sans utiliser cet outil formel. Plus généralement, des routines de coopération (partage de l'information, des bonnes pratiques, de retour et de débat libre sur les problèmes rencontrés) permettent à la fois d'être plus efficace et de donner du sens au travail. Quand la cause du stress ne peut être supprimée, il est toujours possible de jouer sur le sens des situations pour les rendre plus acceptables. Dans l'entreprise MétalPro, étant sur un secteur de pointe, on exige beaucoup des salariés, ceci étant justifié par la forte technicité du métier. Se distinguer ou s'opposer collectivement à des « autres » rendus responsables (responsables politiques, syndicats...) des problèmes est aussi une façon de ne pas se sentir trop affecté par les difficultés. Le stress est donc peu évoqué et s'il l'est, il est alors considéré comme un double échec (du groupe et de l'individu). On rencontre plus souvent ce type de fonctionnement dans les TPE, mais aussi dans des professions travaillant en petites équipes autonomes.

2 - Une psychologisation des problèmes et des relations sociales

Le stress est vu comme une difficulté individuelle que l'on peut affronter par le soutien de psychologues, une formation à la gestion des problèmes ou grâce à des collègues qui font preuve d'une certaine empathie, évitent de se critiquer trop ouvertement entre soi... Les étiquettes (stress, *burn out*, dépression...) servent à donner un sens et un rôle reconnu à celles et ceux qui sont en difficulté. On retrouve cela plus souvent parmi les infirmières, assistantes sociales ou enseignants, les métiers du relationnel ou de la communication.

3 - Un compromis social formalisé

Les problèmes de conditions de travail et d'emploi font l'objet de rapports de force, de compromis, de compensations (baisse de temps de travail, primes, etc.). La notion de stress peut parfois être la base de ces compromis en étant reconnue comme de la responsabilité de l'entreprise (Ex. RATP) ou rejetée par les syndicats comme trop individualisante (Ex. La Poste).

4 - Un salariat mercenaire ou d'exploitation

Le stress et les problèmes sont niés ou considérés par les employeurs comme des questions personnelles sans lien avec le travail. Par peur du chômage, les salariés doivent tenir le plus longtemps possible sans se plaindre ou partir quand le corps ou les nerfs craquent. On retrouve ce type de fonctionnement

dans certaines entreprises sous-traitantes très dépendantes de leurs commanditaires comme dans le BTP, la construction automobile ou la maintenance industrielle, mais aussi dans la grande distribution (notamment le *low cost*) ou certains centres d'appels vendant des services peu sophistiqués. Le fait que les salariés soient peu qualifiés ou facilement remplaçables augmente le risque de rencontrer ce type de situation (Goss, 1991).

La résolution informelle prédomine dans les TPE

Les TPE se situent plutôt *a priori* dans la première catégorie, même si certaines, notamment dans les services, peuvent parfois se rapprocher de la deuxième. Malheureusement, les difficultés économiques ou la recherche du profit plutôt que de l'excellence professionnelle, peuvent conduire vers le quatrième type de situation. La faiblesse ou l'absence des syndicats explique ce risque et rend peu probables des situations du troisième type : en 2001-2005, à peine 2% des salariés d'établissements privés de moins de 10 salariés avaient un ou plusieurs syndicats dans leur établissement contre près de 79% dans les établissements de plus de 500 employés. Cela est confirmé par une étude européenne.

Dialogue sur l'organisation du travail

	Taille de l'entreprise		
	TPE (1-9 salariés)	PME (10-250 salariés)	Grande entreprise (plus de 250 salariés)
% de salariés qui parlent des problèmes d'organisation du travail avec un représentant du personnel/Syndicaliste	15	24	28

Source : *Fourth European Working Conditions Survey*, 28000 salariés dans 27 pays, 2007)

Pourtant, quand les relations informelles et la confiance se dégradent, certaines protections plus formelles – notamment au sein de la branche ou du secteur – peuvent s'avérer nécessaires.

Le stress silencieux fausse la donne

La difficulté pour le diagnostic vient du fait qu'une entreprise où l'on ne parle pas de stress, où les salariés semblent ne pas se plaindre, peut révéler des situations très différentes.

Dans la première (qui correspond au 1 ci-dessus), les problèmes sont réglés en amont avant qu'ils n'impactent sur la santé : par la discussion, la prise en compte des points de vue et des compétences de chacun, la coopération, etc., les difficultés sont soit résolues, soit acceptées comme normales ou légitimes. Les salariés n'ont donc pas le sentiment d'être pris dans des contradictions insolubles, ni celui que leurs efforts sont vains ou non reconnus. Ils n'ont généralement pas besoin de recourir au langage du stress ou des RPS, ni à l'aide de psychologues, de médecins ou de substances psychoactives (médicament, drogue, alcool...) pour tenir le coup.

Dans la seconde (qui correspond au 4 ci-dessus), au contraire, c'est essentiellement la peur de perdre son emploi ou de passer une personne fragile et peu fiable qui inhibe l'expression de sa souffrance ou de son stress. Les salariés doivent prendre sur eux pour tenir le plus longtemps possible (parfois à

l'aide de substances chimiques) jusqu'à ce qu'ils craquent et ne puissent plus tenir leur emploi. Le fort *turn over*, avec la présence de salariés jeunes et encore en bonne santé, est une des conditions pour tenir face à des conditions de travail et une organisation délétères.

Ce rapide panorama des connaissances sur le stress permet d'affiner la réflexion sur le cas particulier des TPE. Comment les salariés des TPE parviennent-ils à se préserver des marges de manœuvre, se sentent-ils reconnus ou soutenus par leur patron ou leurs collègues, donnent-ils un sens positif à leur travail et à leurs efforts ? Chaque TPE possède sa propre façon de gérer les difficultés, le stress, les relations humaines, en fonction de son histoire, de sa culture, de son organisation, de sa place dans la société et les marchés, etc.

L'exemple de deux sociétés d'évènementiel : un même domaine, mais deux manières bien distinctes de gérer le stress

Caroline Datchary (2011), dans une recherche sur la façon dont deux agences d'évènementiel, Rugby Travel (3 salariés) et Médicom (10 salariés), font face aux imprévus et aux incertitudes montre comment, dans les deux cas, la petite taille et la cohésion des équipes permettent de s'adapter dans l'urgence aux situations tendues. Toutefois, malgré leurs similitudes, ces deux entreprises présentent des styles relationnels bien tranchés. Spécialisée dans l'organisation de voyages pour les groupes de supporters de rugby (et des événements sociaux qui y sont liés comme les avant-matches ou les troisièmes mi-temps) Rugby Travel se caractérise par de forts liens entre les salariés et leurs clients et une culture de la spontanéité (recherchée d'ailleurs par les clients qui achètent autant une ambiance qu'un service). Les salariés ne se gênent pas pour exprimer ce qu'ils ressentent devant leur patron et vice-versa, se mettre en colère face à un dysfonctionnement pour trouver une solution ou se soulager. A Médicom, au contraire, les mécontentements sont moins facilement exprimés et chacun (salariés comme patron) doit plus garder ses problèmes pour soi. Se plaindre de stress et répéter que l'on ne va pas y arriver est alors le principal moyen d'exprimer ses difficultés. « Etre débordé et s'entraider sont même des conditions nécessaires pour se sentir appartenir au collectif. » Les salariés qui occupent des postes moins exposés aux stresseurs lors des colloques se sentent à l'écart de l'effervescence et du groupe et peuvent en souffrir. Dans cette TPE, les fonctions et les positions hiérarchiques sont nettement définies. Si un plus grand égalitarisme s'impose dans l'urgence de l'évènement, chacun est sommé de retrouver sa place dans les moments de routine entre deux grands colloques. Cette alternance crée une gêne, une certaine retenue dans l'investissement de chacun et crée de petites frontières entre les salariés. En conclusion, Rugby Travel illustre bien le fonctionnement de type 1 (résolution informelle des problèmes), tandis que Médicom est dans une situation intermédiaire entre le 1 et le 2 (psychologisation des problèmes). Caroline Datchary (2011) conclue que ces différences permettent « d'expliquer en partie pourquoi plusieurs personnes ont craqué à Médicom et aucune à Rugby Travel. » 

II.2 L'étonnant succès d'un paradoxe

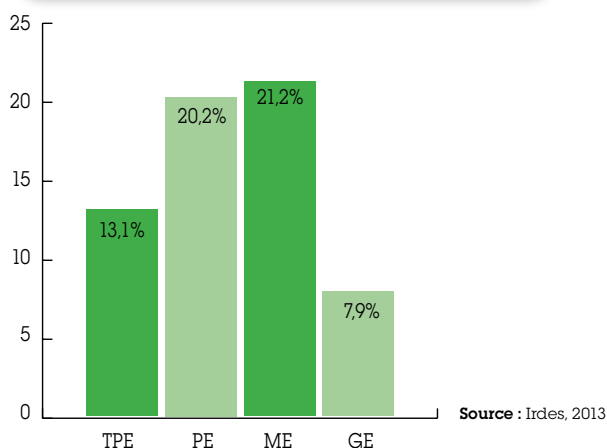
Les TPE présentent une situation a priori paradoxale : alors que les conditions de travail (charge de travail, environnement physique et chimique, etc.) et d'emploi (salaires, sécurité de l'emploi, perspectives de carrière, etc.) y sont en moyenne moins favorables que dans les grosses entreprises, leur salariés se plaignent moins du stress.

Précarité et temps de travail plus élevés

Les indicateurs objectifs sur les conditions de travail et d'emploi montrent que la situation est plutôt, en moyenne, moins favorable dans les TPE.

Les conditions objectives de travail sont souvent relativement dangereuses. Par exemple, les salariés des petits établissements (moins de 10 salariés) sont plus fortement exposés à au moins un produit chimique cancérigène (13%, contre 8% dans les établissements de 500 salariés et plus, SUMER, 2010). De même, les salariés des TPE et PME ont deux fois plus de risques d'avoir un accident du travail que ceux des entreprises de plus de 250 salariés (Enquête annuelle 1999 du Conseil Supérieur des Risques Professionnels). Cette différence s'explique en partie par la place que tiennent les PE et TPE dans les secteurs les plus accidentogènes (BTP, agriculture, maintenance industrielle, hôtellerie-restauration, etc.). Aujourd'hui, ce sont les PME qui ont le plus d'accidents du travail, ce qui peut s'expliquer à la fois par les secteurs où elles interviennent et une sorte de cumul de faiblesse des protections officielles ou institutionnelle et de dépersonnalisation des relations de travail.

Proportion d'accident du travail avec arrêt de travail en 2008



De même, les conditions d'emploi ne sont pas forcément favorables. Le temps de travail dans les TPE est également plus important en moyenne : 27% des salariés à temps plein des TPE ont une durée de travail hebdomadaire supérieure à 39 heures contre seulement 6,4% dans les entreprises de plus de dix salariés. Autre exemple, le salaire moyen dans les TPE est inférieur de 19 % à celui des autres entreprises⁵.

Il y a en outre une corrélation entre la taille de l'entreprise et l'existence d'un certain nombre de dispositifs favorables ou protecteurs pour les salariés. Les salariés d'entreprises d'au minimum 10 salariés bénéficient du 1% logement. Ils ont aussi « la participation » qui est une mesure qui vise à faire profiter les salariés des bons résultats d'une entreprise, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés. De plus, dans ces entreprises d'au moins 50 salariés, l'employeur est tenu d'organiser la mise en place d'un comité d'entreprise (CE) qui assume des attributions d'une part, économiques et d'autre part, sociales et culturelles et dispose pour ce faire des moyens matériels et financiers nécessaires.

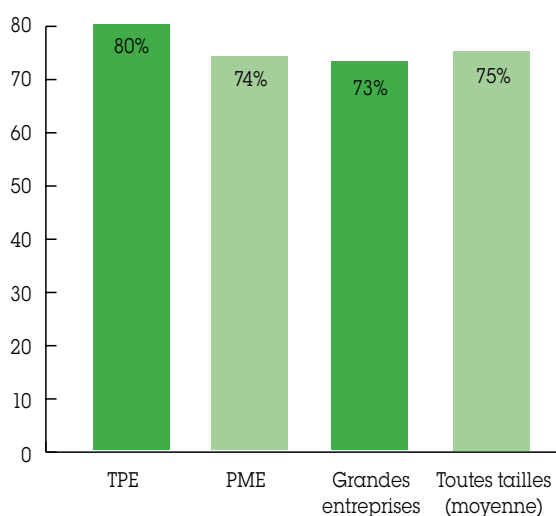
(5) Conseil d'orientation pour l'emploi 2011

Dans les entreprises de plus de 10 salariés également, au moins un délégué du personnel doit être désigné. D'après les données de l'enquête Sumer 2010 sur la présence des dispositifs de prévention, 11% des salariés des entreprises de moins de 20 salariés bénéficient de la présence de CHSCT contre 78% dans les entreprises de plus de 50 salariés et 95% dans celles de plus de 500 salariés. L'emploi précaire y est plus fréquent : parmi les entreprises de moins de 20 salariés, 9,6% des salariés sont en CDD contre 6,7% dans les sociétés de plus de 500. Encore une fois, les secteurs de la restauration (12,5%) et de la santé (12,8%) se distinguent par leur faible part de CDI⁶.

Un stress mieux supporté

Les salariés des TPE se disent en général moins stressés et plus satisfaits de leur entreprise. Le bonheur au travail est même plus élevé dans les petites structures :

Proportion des salariés français qui se disent heureux au travail



Source : sondage OpinionWay, 20minutes.fr sur les Français et leur rapport à l'entreprise d'octobre 2011.

D'après un sondage ANACT/CSA (2009) auprès de 1000 salariés, 59% des salariés se déclarent peu ou pas stressés. Ce chiffre passe à 68% pour les salariés des entreprises de moins de 10 salariés.

Au-delà du seul cas des TPE, la taille de l'entreprise a un effet notable sur l'accroissement du stress perçu ces dernières années. Ainsi, d'après une étude internationale de 2009, les salariés des plus grands groupes français (plus de 1000 salariés) déclarent une hausse plus significative de leur stress au travail : 68% des employés des grandes entreprises ont confirmé une augmentation de leur pression professionnelle contre seulement 54% des salariés des PME (source : Etude *Regus Business Tracker*, menée auprès de 11 000 entreprises, réparties dans 13 pays et interrogées en août et septembre 2009).



II.3 La clé ? Les relations humaines

L'explication du paradoxe précédemment présenté tient pour une bonne part aux relations humaines perçues comme plus propices à la gestion des stressés dans les TPE. La taille de l'entreprise a en effet un impact sur l'ambiance de travail. D'après l'enquête SUMER 2003, les salariés des entreprises de moins de dix salariés évoquent moins souvent des « comportements hostiles » (14% contre 19,9% dans les entreprises de 50 à 199 salariés) ou un « déni de reconnaissance » (7,7% contre 9,9% dans les entreprises de 50 à 199 salariés). Ainsi, à la question : « Auriez-vous préféré travailler dans une plus grande entreprise type PME ou grande entreprise ? », seuls 19% des salariés des TPE répondent positivement.

(6) DARES, enquête emploi 2005

Pour les salariés de TPE qui ne préfèrent pas travailler dans une plus grande entreprise, l'ambiance générale au travail arrive en tête des raisons qui leur font préférer la TPE. Même si 18% des salariés de TPE estiment qu'il y a plus de précarité que dans les grandes organisations, 77% pensent qu'il y a une meilleure ambiance de travail. 83% des salariés des TPE sont fiers d'appartenir à l'entreprise où ils travaillent. Les salariés des petits établissements (moins de dix salariés) évoquent plus rarement des comportements hostiles de collègues ou supérieurs : seulement 14 % d'entre eux déclarent faire l'objet d'un de ces comportements, contre 17 % pour l'ensemble des salariés (DARES, 2008).

La proximité, une donnée clé

La TPE est souvent abordée à partir des notions de proximité. La « loi proxémique » correspond à la tendance naturelle de l'homme à privilégier ce qui est proche de lui. Olivier Torrès (2003) a transposé cette loi dans le management des entreprises de petite taille afin d'en expliquer le fonctionnement et les particularités. Il donne comme exemple le fait que le départ d'un salarié peut être très mal vécu par le dirigeant, presque comme une sorte de « trahison ». De même, le licenciement est beaucoup plus traumatisant, pour le licencié comme pour le licenciement. Alors que dans les grandes entreprises, la division du travail met à distance ceux qui prennent la décision (le conseil d'administration) et ceux qui l'exécutent (les DRH).

Depuis les années 1980-1990, toutefois, la crise, les restructurations industrielles et les phénomènes de « rurbanisation » (le fait que des ménages travaillant en ville retournent s'installer dans les villages environnants pour trouver un immobilier plus abordable) ont provoqué un élargissement des marchés locaux du travail et plus d'anonymat (Renahy, 2006 ; Le Goff, 2013).

Le type idéal (au double sens du terme) de relations sociales décrit par Bernard Zarca (1986 et 1988) à propos de l'artisanat serait toutefois en déclin, selon Caroline Mazaud et cela pour plusieurs raisons. Tout d'abord, un recul des TPE artisanales traditionnelles (alimentation et production) au profit du BTP et des services. Une première conséquence est qu'il existe une « crise du renouvellement » de l'apprentissage de métier.

Ensuite, une partie des secteurs qui se développent le plus appartiennent à des métiers nouveaux dans lesquels il n'y a pas forcément la même tradition de compagnonnage, de valorisation du métier. Au total, on passerait progressivement, ces trente dernières années, d'un modèle du patron homme de métier à celui de gestionnaire.

La place de la tradition

Un autre facteur d'éloignement social entre patrons de TPE et salariés est lié à leurs origines et trajectoires respectives. D'un côté, depuis les années 1960-70, un nombre croissant d'ouvriers des TPE artisanales sont issus de catégories très modestes (parents ouvriers ou employés non qualifiés) avec des chances moindres de pouvoir se mettre durablement à son compte en deuxième partie de carrière, du fait de moindres ressources (formation, savoir-faire de métier, héritage économique et culturel familial, etc.). D'un autre côté, les employeurs de TPE sont, plus souvent qu'avant, enfants de propriétaires de PME ou de cadres supérieurs ou moyens ou issus de ces métiers⁷. Ils n'envisagent généralement pas d'exercer directement le métier dans lequel ils créent leur entreprise. Moins proches de leurs salariés, ces nouveaux dirigeants sont moins à même de comprendre et de reconnaître leurs besoins professionnels. D'où un risque accru de stress et de conflits.

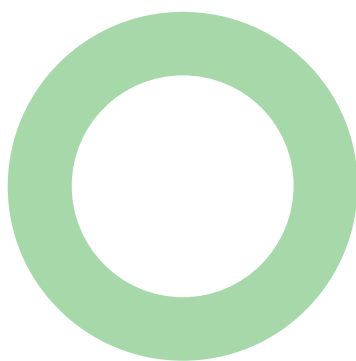
L'arrivée de ces « nouveaux venus », sans tradition artisanale, peut même se traduire par d'importants changements dans la façon de gérer les ressources humaines.

Différentes études montrent comment l'augmentation de la taille de l'entreprise se traduit par un recul ou des dysfonctionnements des formes de régulations informelles des problèmes et de relations sociales, donc *in fine* par une montée du stress. Dans son étude sur la croissance d'une petite entreprise d'achat et de distribution pour un groupement pharmaceutique de médicaments, Cédric Lomba (2010) montre comment, alors que la gestion de main d'œuvre reste très personnalisée, cela entraîne des conflits entre des groupes de travailleurs (notamment entre générations de travailleurs qui ont connu des expériences et des formes d'emploi différentes), ainsi que des alliances directes avec

(7) En 2003, 2% des artisans de 50-59 ans avaient un père cadres supérieur, contre 6,7% des artisans de 25 à 39 ans.

l'encadrement pour accéder aux ressources disponibles (meilleures conditions de travail, stabilité de l'emploi, mobilité verticale, etc.). Cette concurrence pour l'attention (voire l'affection) du dirigeant et l'accès à divers avantages symboliques ou matériels a aussi été observée dans l'entreprise de spectacles musicaux (SMAC) qui avait le plus grand nombre de salariés.

À travers une étude sur quatre petites entreprises agro-alimentaires provençales entre 1960 et 1998, Annie Lamanthe (2001) montre que l'augmentation du nombre de salariés et la complexification comme la diversification de la production, conduisent à mettre en place des échelons hiérarchiques intermédiaires, à recruter des salariés plus spécialisés appartenant à différents métiers et aux niveaux de recrutement hétérogène, et à formaliser davantage les différentes fonctions de l'entreprise (production, commercial, export...). Il en résulte des conflits entre différentes catégories de salarié, une moindre flexibilité, une moindre adhésion à « l'esprit maison » ; donc une moins bonne capacité à faire face ensemble aux stressseurs. ○



Les points clés

Chaque TPE possède **sa propre façon de gérer les difficultés, le stress, les relations humaines**, en fonction de son histoire, de sa culture, de son organisation, de sa place dans la société et les marchés, etc.

Le temps de travail est plus important dans les TPE que dans les grands groupes et le salaire moyen y est inférieur de **19 %**.

Seuls **19 %** des salariés des TPE répondent positivement à la question : « Auriez-vous préféré travailler dans une plus grande entreprise de type PME ou grande entreprise ? »

80 % des salariés de TPE se disent heureux au travail.



La taille de l'entreprise a un impact sur l'ambiance au travail : 77% des salariés de TPE pensent qu'il y a une meilleure ambiance de travail dans leur entreprise que dans les grands groupes.

III

Relations humaines en TPE : une question d'équilibre

III.1 Un système de confiance et d'auto-régulation

La petite taille de l'entreprise favorise la construction du sens et de la reconnaissance et pose de façon différente la question des marges de manœuvre (selon le modèle de Karasek) laissées au salarié pour faire son travail d'une façon qui peut lui sembler satisfaisante et dont il peut être fier (comme Siegrist en a montré l'importance). Chaque acteur a en effet ses propres représentations, perceptions, croyances et idées. Les représentations des uns et des autres se chevauchent et favorisent l'émergence d'une représentation qui se rapproche de la « réalité objective ». Le comportement des travailleurs est lié aux valeurs et aux représentations collectives forgées dans chaque univers de travail. Ces dernières se construisent de manière spécifique à travers les relations qu'entretiennent les individus.

Ainsi, la relation dirigeant/dirigé est essentielle pour toutes les organisations car elle participe à l'amélioration du niveau de performance, du climat de travail et des comportements des salariés, ou encore à l'augmentation de l'engagement personnel et de la responsabilisation. Les bonnes relations, la capacité à discuter en face à face dans les petites entreprises, font que les pressions économiques et hiérarchiques y sont moins perçues comme des contraintes, des pressions anormales.

Employeurs-employés, quelles relations ?

La relation que le salarié entretient avec son patron conditionne souvent la façon dont l'employé saura gérer le facteur stress. Le spécialiste britannique des PE et TPE David Goss (1991) distingue quatre formes possibles de relations entre employeurs et employés⁸ :

- « **Le fraternalisme** » correspond à une certaine égalité sociale et de compétences professionnelles. Les relations sociales sont celles de professionnels ou de gens de métiers qualifiés échangeant sur un pied d'égalité et avec confiance à propos de sujets techniques dont l'importance est reconnue par les deux parties.
- « **Le paternalisme** » est la situation où la supériorité sociale du patron est reconnue, mais compensée par une obligation morale (parfois liée à des considérations religieuses ou politiques) de protection du plus faible par le plus fort.
- « **L'autocratie bienfaisant** » : les aides et protections apportées par l'employeur ne dépendent plus d'une norme sociale générale, mais du bon vouloir discrétionnaire de l'employeur dans son entreprise, ce qui lui donne du pouvoir et de l'emprise sur ses salariés.
- « **L'exploitation** » correspond aux situations où les salariés sont facilement interchangeable et où la direction s'intéresse essentiellement aux profits plutôt qu'aux employés, vus comme des coûts qu'il faut réduire au maximum.

(8) Cette étude est un peu ancienne, mais la situation décrite éclaire toujours bien les situations observées aujourd'hui dans les TPE et PME.

Parmi ces quatre situations, le fait de percevoir les relations paternaliste ou fraternaliste comme une forme de protection chaleureuse - et non comme une infériorisation source de souffrance et d'accentuation du stress - dépend donc du sens qui est donné aux relations hiérarchiques. Si le salarié les perçoit comme justifiées car liées à la transmission d'un métier dans une situation où l'employeur possède un savoir faire de métier et des compétences professionnelles reconnues (les deux parties partagent en ce domaine les mêmes valeurs et les mêmes représentations), il ne sentira pas de déséquilibres entre ses efforts et les retours, mais y verra plutôt une forme de reconnaissance personnelle.

À l'inverse, une relation hiérarchique vécue sur le registre de l'autoritarisme ou de l'exploitation induit un déséquilibre, du point de vue du salarié, entre les efforts consentis et ce qu'il reçoit en retour, source de stress selon Siegrist.

Avec la crise, le fraternalisme et le paternalisme ont reculé au profit de l'autocratie bienfaisant et de l'exploitation, sauf dans les entreprises qui ont trouvé un créneau porteur (qualité, technologie de pointe...).

27 % des salariés français affirment avoir subi des pressions de leur direction, mais ce pourcentage est de 19 % chez les salariés des TPE/PME, contre respectivement 45 % et 48 % chez les collaborateurs des grandes et moyennes entreprises (source : Etude Regus - MarketingUK auprès de 16 000 entreprises, réparties dans plus de 80 pays, janvier 2012).

Dans une étude sur sept entreprises (quatre entreprises de petite taille entre 10 et 50 salariés trois entreprises moyennes de 51 à 250 salariés), soit 490 salariés interrogés en tout, Pierre-Eric Sutter et Stéphanie Baggio (2010) ont utilisé un indice de « climat social » mesuré à partir de 64 questions (Perception de la politique de la Direction, du comportement de l'encadrement, des méthodes de management, de l'avenir de l'entreprise et de la représentation du personnel). Les petites entreprises obtiennent un score bien supérieur (159,5) à celui des moyennes (105,6).

La confiance, un travail de longue haleine

Les salariés des très petites entreprises (moins de dix salariés) sont plus nombreux à être attachés à leur employeur (41 %, contre 27 % dans une grande entreprise) et à lui faire confiance (36 % contre 21 %)⁹. La confiance est une dimension importante des bonnes relations sociales, elle résulte d'une construction commune et d'une histoire partagée et est favorisée par le partage d'une même vision du monde et du travail. Pour Benoît Lepley (2005), la proximité est renforcée par le faible cloisonnement des activités, le fait de travailler ensemble, mais aussi par le fait que les patrons de TPE cherchent généralement à recruter des salariés ayant un profil proche du leur, partageant les mêmes valeurs et conceptions de l'entreprise. Le climat de confiance – on sait comment l'autre va réagir car on le connaît et il pense comme soi – est un réducteur d'incertitude qui joue un rôle favorable dans la prévention du stress et des RPS (Karsenty, 2013). « *Il y a plus ou moins des affinités. Le patron calcule les caractères quand il recrute. Il faut que ça colle avec le reste de l'équipe* » (Salariée MétalPro). La confiance est aussi un facteur d'efficacité de la coopération, et donc un moyen de gérer plus efficacement les stressés potentiels.

La confiance et la coopération ne se décrètent pas mais doivent être construites dans la durée (Weber et Carter, 2002). La confiance se nourrit de la proximité sociale et professionnelle. Une des particularités de l'artisanat de métier (et dans une moindre mesure du petit commerce) est que patrons et salariés exercent fréquemment le même métier. D'ailleurs, une partie des salariés sont là pour se former ou accumuler expériences et capital dans l'espoir de pouvoir se mettre un jour à leur

(9) Étude TNS-SOFRES du 27 mai 2010 réalisée pour le Conseil national de l'ordre des experts-comptables.

compte. Cela engendre des conséquences positives. Tout d'abord, le fait de faire le même métier entraîne le partage à la fois de conditions de travail et de valeurs identiques. En améliorant la santé et la sécurité de ses salariés, l'employeur améliore aussi sa propre situation. Ensuite, employeurs et salariés exerçant le même métier sont plus à même de s'accorder sur les risques qu'ils leur semblent acceptable de prendre (car ils font partie du métier et sont indispensables à la réalisation d'un travail bien fait) et ceux qui ont moins de sens et devraient être évités au maximum. Enfin, un apprenti ou un salarié qui n'envisage pas sa situation comme définitive, mais plutôt comme une étape avant de devenir à son tour patron est généralement prêt à accepter plus de sacrifices, sans les vivre pour autant comme des sources de stress.

Dans les bourgs et villages de province, où se trouve une bonne part du tissu artisanal et de TPE¹⁰, le localisme ou l'autochtonie constituent un autre facteur puissant de proximité sociale (Renahy, 2006 ; Mazaud, 2013, Le Goff, 2013). La petite taille des communes, le partage de traditions locales, d'activités communes (associations, fêtes, football, etc.), les liens familiaux favorisent l'interconnaissance, la confiance.

Des salariés de TPE satisfaits

De manière générale, les salariés de TPE se déclarent majoritairement satisfaits de leur situation professionnelle et de leurs dirigeants. Egalement, les patrons de TPE témoignent d'une satisfaction à l'égard de leurs employés encore plus grande : 96% sont satisfaits dont 52% « très satisfaits ». Dans l'ensemble, l'appréciation des salariés de TPE se révèle positive dans tous les domaines. Ils sont surtout satisfaits de leur autonomie dans le travail (90%), de leurs responsabilités (87%) et de l'ambiance dans leur entreprise (86%)¹¹ : « Mon chef me fait énormément confiance. C'est très important pour moi. Je gère moi-même mon emploi du temps. Il me laisse négocier de gros contrats, me demande toujours mon avis sur beaucoup de choses... » déclare une salariée de MétalPro.

Une des manifestations de ce fort engagement peut être trouvée, malgré les conditions de travail difficiles, dans un faible absentéisme.

Dans les petites entreprises que nous avons étudiées, les salariés ont souvent fait état de

Absentéisme dans les entreprises françaises

	Taux d'absentéisme
TPE	4,32
PME	4,58
Entreprises de taille intermédiaire (250 à 5000 salariés)	4,74
Très grandes Entreprises (plus de 5000 salariés)	4,74

Source : baromètre Alma Consulting Group, septembre 2012 (Le taux d'absentéisme est le quotient du nombre d'heures d'absence par rapport au d'heures qui auraient été travaillées sans absences).

Une tendance confirmée au niveau européen

	Taille de l'entreprise		
	TPE (1-9 salariés)	PME (10-250 salariés)	GE (plus de 250 salariés)
Jours d'arrêt maladie (Moyenne par salarié)	3,2	5,1	7,4

Source : Fourth European Working Conditions Survey, 28000 salariés dans 27 pays, 2007.

(10) Les TPE emploient 68% des salariés du secteur marchand non agricole et financier en zone rurale, 52% en zone rurale périurbaine, 41% dans les « villes-centres » et 30% dans les banlieues (Ferrier, 2002).

(11) Baromètre de conjoncture des TPE.

leur fort engagement voire de leur passion dans leur travail. « *J'aime ce que je fais, je ne me vois pas faire autre chose ni travailler ailleurs... Lorsque je commence quelque chose, il faut que je le termine coûte que coûte. J'aime le travail bien fait, dans les règles de l'art* ». Notre enquête évoque le travail en terme de plaisir et de personnalité : « *j'aime travailler et quand je ne travaille pas, je m'ennuie facilement* » ; « *je n'aime pas rester chez moi, vous ne me trouverez pas un dimanche chez moi !* » (Salariées de MétalPro).

Particulièrement lorsque la TPE exerce dans un secteur de pointe ou développe un savoir-faire spécifique, les salariés en sont fiers et mettent en avant leur orgueil ou encore comme l'exprime un dirigeant : « *pour mes salariés, je me dois de réussir, de me battre pour l'entreprise* ». Cette adversité leur donne des sentiments ambigus, entre un certain plaisir, un peu d'orgueil et parfois du stress si la barre est fixée trop haut ou qu'un idéal inatteignable est défini. « *J'ai de la chance de travailler sur des projets innovants, c'est certes très difficile, je stresse c'est vrai mais uniquement par souci du détail, je me mets la pression tout seul pour donner le meilleur et que personne ne trouve à y redire car tout ce qu'on fait est obligatoirement vérifié par un collègue avant validation* » (Salarié d'EnergiePlus).

Cette passion peut alors parfois être également perçue comme potentiellement dangereuse, source de difficultés, voire dans certains cas de souffrances et de problèmes de santé d'autant plus qu'elle est acceptée, légitimée et revendiquée par les salariés qui n'ont plus assez de distance ni de repères partagés pour se fixer des limites quand elles s'imposent. Ce qui est une menace potentielle pour la santé mentale au travail. Un salarié d'EnergiePlus va jusqu'à admettre qu'il est « addict » à son travail, qu'il s'agit d'une « drogue » dont il ne peut plus se passer.

Investissement, passion et travail : étude de deux structures

L'étude sur **la Portée**, association de 28 salariés, et **le Rézo**, établissement industriel et commercial de neuf salariés, gérant chacun une salle de concert, permet de montrer comment la forte passion mise par les salariés est ambivalente.

Dans l'établissement industriel et commercial, la passion partagée pour la musique hip hop dans laquelle cette structure est spécialisée, donne aux salariés un fort sentiment de reconnaissance et d'accomplissement personnel.

Au Rézo, il est plus facile de produire un « concert réussi » pour lequel tout le monde sera content des efforts consentis et des résultats obtenus parce que les critères de qualité et les attentes sont les mêmes pour tous, que la structure a établi des liens de confiance et d'interconnaissance avec les groupes de rap et sait lesquels vont répondre aux attentes (passer du temps avec les groupes amateurs, faire preuve de créativité dans la musique et les textes...). Personne ne se plaint du stress : « *On est tous passionnés. La vie privée est proche du travail. Parfois, tu es obligé de recadrer car ça déborde comme tout groupe, mais il y a une très bonne ambiance en général* ».

Dans l'association La Portée, à l'inverse, des plaintes sont exprimées par les salariés sur le manque de reconnaissance et la définition insuffisamment précise du contour des tâches de chacun tandis que des conflits interpersonnels, le *turn over* dans certains postes, des problèmes de santé (*burn out*, surmenage, accidents cardiaques, troubles dermatologiques, etc.) attribués au travail par les intéressés ou leurs collègues, témoignent de ces difficultés. Le problème vient du fait que chaque salarié, comme la direction, est porteur d'une vision personnelle du travail bien fait ; il n'y a pas d'accord sur le type de musique qui motive les salariés et justifie le mieux l'action culturelle envisagée¹², du coup, les salariés parviennent difficilement à être contents de leur action et ont toujours le sentiment qu'ils pourraient en faire plus (et n'en font donc jamais assez), comme le montrent les deux témoignages suivants : « *On est trop débordé ou trop fatigué, mais dès qu'il y a un projet intéressant, on va le faire* » ; « *On a du mal à déconnecter. C'est un truc, on est tout le temps en ébullition, mais en même temps c'est tellement passionnant* ». Un déficit de régulation collective entraîne un investissement potentiellement sans limite, donc un risque de ne pas être satisfait, de se sentir dépassé et stressé.

(12) A la question « Quel est votre meilleur souvenir professionnel ? », les salariés de la Portée ont tous évoqué un évènement différent, tandis que presque tous ceux du Rézo ont cité le même.

La régulation collective, condition indispensable au bien-être

Thomas Marshall (2012) cite l'exemple d'un apprenti menuisier qui évoque la façon dont il a pris conscience, par l'apprentissage, des limites de l'engagement passionné : « On peut être passionné, perfectionniste à un certain niveau, et être content du résultat. D'autres sont passionnés, très perfectionnistes, et donc ne peuvent pas être très contents du résultat, parce qu'ils ont peut-être raté un petit truc. [...] Souvent c'était ça, j'étais très peu satisfait du boulot. Il y avait toujours un petit truc que j'aurais aimé faire autrement. » Mais peu à peu, l'apprentissage auprès de son patron et de ses collègues plus expérimentés lui apprend à considérer le processus de fabrication comme un compromis entre les normes contradictoires de la qualité et les différentes contraintes (matérielles, économiques, etc.) du métier artisanal ; à construire son estime de soi non sur un idéal inatteignable, mais sur un idéal tenant compte de son évolution professionnelle et des circonstances. Les salariés très engagés et motivés, peuvent également eux-mêmes se « fixer la barre trop haut », ou ne pas bien savoir où doit être fixée la barre et ainsi se lancer dans la quête d'un idéal inatteignable.

La passion et le fort engagement dans le travail, typique de nombre de TPE, sont donc des éléments protecteurs contre le stress (des médiations entre les stressés, le stress et les atteintes à la santé), à condition d'être collectivement régulés, c'est à dire que le groupe fixe clairement ce qu'est un travail bien fait, la « bonne » hauteur de la barre à atteindre en fonction des moyens disponibles afin de garantir le sens et la reconnaissance attendus. Le cas de Proximag est édifiant. Malgré des conditions de travail plutôt difficiles et un fort engagement, les salariés ne se sont pas plaints du stress pendant longtemps dans la mesure où le directeur partageait pleinement leur quotidien et que l'engagement que nécessitait le travail était intériorisé par tous comme normal. Ils avaient réussi à fixer collectivement ce qui leur paraissait être la « bonne hauteur ». Mais avec l'arrivée de nouveaux salariés et le départ d'autres, les plaintes de stress ont commencé à émerger, de manière individuelle certes, car les repères collectifs ont été brouillés, sont devenus plus en plus difficiles à identifier. ○

III.2 Le modèle familial, avantages et risques

À l'instar de la passion, la référence à la famille a souvent été faite par les personnes que nous avons interrogées. Les propos d'un de nos dirigeants (MétalPro) interrogés rendent bien compte de ce sentiment. « *Dans l'entreprise, on est une famille dans laquelle chacun se sent investi d'une mission qu'il s'efforce d'accomplir avec le plus grand dévouement, chacun de nous est un membre à part entière qui contribue à l'édifice familial. Je mesure tous les jours leur niveau d'engagement et je peux constater qu'il ne fait qu'augmenter. Chaque jour est une occasion pour chacun de s'épanouir et de s'accomplir.* »

Un cadre chaleureux et protecteur

La famille apparaît comme la plus simple et la plus évidente des formes de solidarité communautaire et peut donc pallier le manque d'autres formes de liens (par exemple les communautés de métier, le syndicat, etc.). D'ailleurs, les contrats d'apprentissage traditionnels mentionnent que le patron est tenu de se comporter « en bon père de famille » à l'égard de son apprenti (Le Goff, 2013). La famille évoque la proximité, la chaleur affective, mais aussi une organisation domestique qui, pour être protectrice et bienveillante n'en est pas moins traditionnellement structurée autour d'une division inégalitaire, mais perçue comme légitime, des rôles et des fonctions.

Ainsi, certains salariés de l'association La Portée évoquent l'ambiance et les obligations qu'entraîne une structure qui fonctionne sur un mode personnel et affectif en comparant leur investissement dans le travail à un engagement domestique : « *C'est la maison familiale, une maman malade va quand même faire cuire un steak pour ses enfants.* » Un autre salarié précise : « *J'ai une énorme admiration pour Paul [le directeur], c'était mon mentor, il m'a appris plein de choses, il m'a fait grandir dans mon métier, il m'a fait confiance aussi... Paul, il a un côté hyper paternaliste, on est un peu tous ses petits-enfants.* » La reconnaissance et le plaisir au travail sont alors des constructions communes. Un troisième salarié explique : « *J'aime beaucoup travailler avec Paul, il apprend avec moi, il est toujours curieux, il a envie de savoir, m'épaule énormément, j'ai l'impression de vraiment lui servir à quelque chose.* »

Un directeur possédant un charisme et des qualités professionnelles reconnues joue un rôle d'entraînement vis-à-vis de ses subordonnés : « *Il faut dire aussi que Paul [le directeur] à l'habitude de faire 10000 choses en passant du coq à l'âne comme ça... il a une santé phénoménale. On est pris dans ce train, et... et puis des fois au lieu de se contenter d'être un TER nous-mêmes nous nous mettons en TGV.* » Pour certains, il se crée même une sorte de dépendance affective liée au manque de régulation de l'investissement de chacun : « *J'avais besoin qu'il donne beaucoup plus de réponses à mes questions et surtout plus d'attention parce que j'avais un sentiment de frustration par rapport à d'autres gens pour lesquels il était plus disponible.* » N'ayant pas assez de repères collectifs, certains salariés sont alors dans la séduction : « *Il a dit « on veut plaire à Paul ! » Je me suis dit c'est énorme! Mais j'en ai parlé, les autres m'ont dit « on a peur de pas lui plaire » » (salariés, La Portée).*

La solidarité avec les collègues en cas de difficultés est aussi un puissant facteur d'engagement. C'est ce qu'évoque ce salarié d'EnergiePlus : « *Nous travaillons sur des projets sensibles avec des dates de livraison et des jalons à respecter. À un moment, fin octobre, un de nos collègues a vraiment souffert du stress : il travaillait sur un projet qui devait durer au maximum 2 mois. Mais, au bout de 3 mois, ce n'était pas toujours fini. Il a dû reprendre ce travail qui ne devait durer qu'un mois. Et il s'est finalement rendu compte que tout ce qui avait été fait auparavant était nul. Seulement une partie fonctionnait. Il a commencé à souffrir car il devait rendre le projet dans les temps et le dirigeant réclamait le travail. De plus, à côté, il y avait aussi des missions qui se rajoutaient. Il a commencé à avoir des cernes, à ne plus manger à midi avec nous... Au final, j'ai proposé de l'aider. Et on a travaillé les soirées et les week-ends.* » Les stressés sont ainsi mutualisés et le stress atténué par le soutien social.

De façon générale, les indépendants dans l'artisanat ou les travailleurs des TPE étudiées consacrent beaucoup de temps et d'efforts à leur entreprise, développent un sens de l'effort, du courage, une éthique du travail plus forte que les salariés. Ils se sentent prêts à affronter les défis et les difficultés de leur activité avec une forte motivation liée à leur engagement et parviennent à transmettre à leurs salariés une part de cette motivation et cela d'autant plus quand ces salariés se sentent proches, professionnellement et socialement, de leur employeur.

Recruter dans le réseau de connaissances = conservation d'ambiance

L'ambiance familiale de beaucoup de TPE est renforcée par le fait que le conjoint ou des membres de la famille du dirigeant y travaillent. Dans ce cas de figure, l'entreprise peut être habitée par des relations et des logiques de type domestique. Plusieurs enquêtes montrent aussi que le recrutement dans les TPE se fait souvent à travers l'utilisation du réseau de relations personnelles du patron ou des salariés. Ce fonctionnement peut être lié en partie à une certaine tradition, avec, dans beaucoup de TPE, une importance du lien familial, de la proximité, de la confiance entre le chef d'entreprise et les salariés. En recrutant des personnes qu'il (ou ses salariés de confiance) connaît, le dirigeant de TPE minimise les risques « d'incompatibilités de caractère ». Cela peut aussi être lié au besoin de polyvalence des salariés dans les TPE, qui rend difficile de décrire une offre d'emplois et le passage par une procédure longue et formelle. L'ambiance familiale et traditionnelle qui en découle peut favoriser la convivialité, la constitution de liens durables basés sur le principe « don contre don » et appuyés sur les liens personnels et même parfois familiaux.

« *Quand je prends des apprentis, c'est pour les former et les garder, je ne compte pas m'en débarrasser après* » ou encore à MétalPro, lors de notre enquête, nous avons constaté que les stagiaires étaient tous recommandés, que le frère d'une salariée y travaillait, mais surtout que les salariés entretiennent une certaine familiarité avec la famille du patron. A EnergiePlus, la cooptation est le mode de recrutement privilégié (les salariés sont encouragés à proposer quelqu'un quand un poste est disponible et reçoivent pour cela une prime). On pourrait interpréter cela comme une sélection à l'entrée de la communauté par les membres qui la composent de façon à s'assurer que des affinités existent réellement. La constitution de liens personnels passe aussi par diverses formes de soutien : il peut s'agir d'une aide pour trouver un logement, gérer un divorce ou une mauvaise passe financière... Ce qui peut parfois exister dans des grandes entreprises sous la forme d'un droit ou d'une prestation institutionnelle (1% logement, service social) est ici vécu comme un échange et un service personnel, ce qui lui donne une certaine valeur mais entraîne en retour des obligations morales de réciprocité, voire une forme de dépendance qui peut fragiliser les salariés en cas d'abus.

Comme dans une famille, une sorte de contrat moral lie les salariés et le patron. Un contrat qui est parfois ambivalent. Par exemple, une salariée a dû faire un voyage privé en urgence et a pour cela posé des jours, mais son chef lui a dit avoir besoin d'elle et lui a payé le billet (1400 euros) pour qu'elle rentre plus tôt que prévu. Elle ne l'a pas mal vécu et a trouvé au contraire ça très gentil et attentionné de sa part. Elle l'a perçu comme une preuve de son importance dans l'entreprise. Mais d'autres salariés auraient pu voir dans cet épisode une inacceptable intrusion du travail dans leur vie privée et leurs vacances.

Paternalisme, familiarité, affectif... Attention aux effets pervers

La familiarité, l'importance des liens personnels et affectifs, l'existence de relations de réciprocité favorisent la résolution informelle des conflits, augmente le plaisir au travail lié à l'échange et la reconnaissance de l'apport de chacun. Il s'agit donc généralement de facteurs d'atténuation de l'effet des stresseurs potentiels. Toutefois, comme la passion, la familiarité, l'affectif et le paternalisme présentent également des risques de dérive et demandent à être régulés.

Travaillant sur les petites entreprises agricoles et de conditionnement des produits agricoles en Provence, la sociologue Annie Lamanthe (2008) écrit : « Le paternalisme renvoie à une relation salariale inscrite dans l'univers de la tradition familiale. C'est une autorité de type paternel qui fait loi, l'employeur tendant à se comporter comme un père de famille avec ses employés à qui il apporte sa protection en contrepartie de leur obéissance. Dans cet ensemble de droits et d'obligations réciproques, les hiérarchies se bâtissent sur le respect de la tradition et de l'âge. La relation y est personnelle, sans médiation ».

Un management très fortement basé sur l'affectif peut avoir un certain nombre d'effets pervers mis en évidence par les travaux d'Alex Muchielli et Josette Hart (2002) : favoriser la concentration de la charge de travail et des privilèges sur certains salariés que l'on apprécie plus, ce qui suscite des jalousies et des conflits pour accaparer l'attention ou l'affection du directeur ; accroître la dépendance affective et laisser en situation de souffrance ceux qui se sentent insuffisamment appréciés ; etc.

Plus encore, le harcèlement dans un contexte affectif peut avoir des effets ravageurs. On définit généralement le « harcèlement moral » par des agissements répétés, qui ont pour effet une forte dégradation des conditions du salarié en portant atteinte à ses droits et à sa dignité, en altérant sa santé physique ou mentale, ou en compromettant son avenir professionnel. Toutefois, du fait des relations de proximité, le harcèlement moral (appelé *bullying* dans les pays anglo-saxons) est moindre dans les petites structures, comme le montre une enquête européenne.

Harcèlement moral :

Harcèlement moral ou Bullying	Taille de l'entreprise		
	TPE	PME (10-250 salariés)	GE plus de 250 salariés
Oui	4,1	5,1	7,5

Source : *Fourth European Working Conditions Survey* (28000 salariés dans 27 pays, 2007)

De même, l'introduction d'obligations domestiques dans l'échange professionnel peut parfois donner au salarié qui s'y trouve contraint un sentiment d'infériorité ou d'indignité, source de souffrance. C'est le cas par exemple, d'un apprenti chez un artisan à qui l'épouse de son patron impose des tâches domestiques étrangères à son service (courses, ménages, etc.).

Si dans les PME et les grandes entreprises, le paternalisme s'inscrit dans un système des relations clairement inégalitaires (où le « dominé », en échange de la protection qu'il reçoit, doit accepter et manifester sa position inférieure), les différences sociales sont généralement moins prononcées dans

les TPE, d'une part parce que les écarts de revenus entre salariés et employeurs sont moins élevés et, d'autre part, parce qu'il existe, le plus souvent, une possibilité (même si elle n'est pas toujours réalisée) que le salarié devienne lui-même un jour employeur.

La forte proximité et l'implication des uns et des autres ont un pendant. Dans les TPE, plusieurs études ainsi que nos enquêtes mettent en évidence le fait qu'il y a une certaine pudeur voire un tabou à évoquer les points négatifs et les faiblesses. « *Je ne parlerais pas de stress au médecin du travail car je n'ai pas envie d'être stigmatisée, ou d'avoir des problèmes avec mon employeur car dans mon entreprise, on est un petit groupe, on sait vite qui a dit quoi, qui a fait quoi. Donc en cas de problèmes, je pourrais en parler avec mes amis ou des collègues qui vivent la même chose que moi* » (Salarié EnergiePlus). « *Parler à quelqu'un d'autre de l'entreprise du stress, des problèmes, c'est impensable, ce n'est pas moi qui irais trahir* » (MétalPro).

Cela est une bonne chose si le stress est absent des considérations parce que les problèmes et les difficultés sont gérés autrement, de façon informelle et avant que le stress ne se chronicise. Cela devient par contre délétère quand le sentiment de proximité s'éloigne au profit d'un fonctionnement autoritaire et autocratique ou d'une forte pression collective. ○

III.3 Le stress du patron, un facteur de déséquilibre

Si un management intuitif, informel, basé sur un bon sens et des valeurs partagées, peut fonctionner avec un petit nombre de salariés, cela devient plus problématique quand l'entreprise croît. Un sondage TNS-SOFRES de 2010 auprès de 800 chefs de TPE et PE (cité dans Regnault, 2011) demandait à ces derniers ce qui, dans leur travail, était source de stress. Sur les sept réponses proposées, « la gestion du personnel » arrive en deuxième position, mais avec une nette différence entre les patrons de PE (67%) et ceux de TPE (45%). L'absence de proximité tend à rendre les relations plus conflictuelles donc stressantes. Un autre sondage TNS-SOFRES de 2009 auprès de 400 patrons et de 500 salariés de TPE et PE (également cité dans Regnault, 2011) montre que 61% des patrons et salariés de TPE pensent que les intérêts des dirigeants et des salariés de leur entreprise vont dans le même sens, contre seulement 25% pour ceux des PE. Les salariés des TPE sont aussi plus nombreux à faire confiance à leur employeur (36% contre 21%) et moins nombreux à être déçus par leur entreprise (20% contre 44%).

Quand le stress des uns fait le stress des autres

Le stress des salariés des TPE et celui de leur employeur sont donc pour partie liés. D'une part, ils sont soumis aux mêmes contraintes et conditions de travail. D'autre part, l'importance des relations et des contacts interpersonnels dans les petites structures fait que la mauvaise humeur ou les tensions des uns peuvent facilement rejaillir sur les autres. Toutefois, les employeurs sont soumis à des facteurs de stress qui leur sont propres comme la gestion des incertitudes économiques et des contraintes administratives. Ils peuvent toutefois parfois les répercuter sur leurs salariés sous la forme de pressions productivistes, de précarité de l'emploi, etc. Pratiquement aucune étude n'a creusé le lien entre le stress des salariés et celui de leur patron dans les TPE. Une exception toutefois : malgré des attitudes et des personnalités différentes entre employeurs et salariés, Yue Wah Chay (1993), montre, dans une étude sur 107 TPE de Singapour, que chacun des deux groupes présente, dans chaque entreprise, un niveau de bien-être psychologique comparable.

D'après les études menées par Olivier Torrès, les employeurs de TPE se sentent moins stressés que leurs salariés. A la question : « vous êtes-vous senti stressés au cours des deux dernières semaines ? », les dirigeants sont moins nombreux que leurs salariés à répondre « souvent » ou « très souvent » :

Dirigeants	32 %
Cadres	50 %
Ensemble des salariés	48 %

Source : La santé des dirigeants de TPE et PME en France - Premiers résultats de l'étude lancée par Malakoff Médéric, le Centre des Jeunes Dirigeants et l'Observatoire AMAROK, 2011 (étude auprès de 700 TPE-PME)

Différents auteurs décrivent les stress liés à l'engagement entrepreneurial. « *Je crains parfois de me lever un jour et de constater que mes salariés ont atteint leurs limites, cela pourrait me mettre dans une situation de stress profond car le plus difficile n'est pas de réussir à remotiver les troupes mais plutôt de leur redonner confiance en eux* » finit par admettre le dirigeant de la TPE MétalPro. Pour Boyd et Gumper (1985) le surmenage est inévitable, il constitue un corollaire de cette expérience. Pour Adebowale (1994) le temps passé dans l'entreprise, l'immersion dans l'activité expliquent en partie ce stress combiné à un besoin d'accomplissement et des ambitions parfois démesurés qui amènent le dirigeant à « *fixer la barre trop haut* » et à vouloir « *en faire trop* ». Afzalur (1996) évoque des symptômes tels que l'anxiété, la dépression et l'irritabilité. Pour ces deux auteurs, les entrepreneurs peinent à gérer ce stress à cause du manque de soutien. Adebowale (1994) invite les entrepreneurs à en prendre conscience. Dans certains cas, la situation de patron peut être ressentie comme aliénante, les entrepreneurs se sentant alors comme prisonniers de leur entreprise.

La souffrance des dirigeants : une réalité méconnue

« Lorsque Steve Jobs est décédé (le 5 octobre 2011), le lendemain l'action d'Apple a baissé d'un point. Dans une TPE, si le patron meurt, ce n'est pas l'action qui baisse mais l'entreprise qui dépose le bilan... La dépendance de l'entreprise à son patron est d'autant plus forte que sa taille est petite » soutient Olivier Torrès. « Je considère qu'en France, deux patrons de PME se suicident chaque jour », affirme-t-il. « 17 % des chefs d'entreprise qui connaissent une liquidation font une tentative de suicide. C'est la triste réalité », renchérit Bruno Delcampe, président de l'association SOS Entrepreneurs, fondée en mars 2011. Même si aucune statistique officielle ne confirme ces chiffres, ces propos tendent à montrer que le stress des dirigeants de TPE n'est pas à négliger. Ainsi, près de 2 entrepreneurs sur 3 (63%)¹³ déclarent qu'il leur arrive souvent de se sentir stressés dans le cadre de leur travail. Cette proportion est tout à fait comparable à celle déclarée par les salariés de grandes entreprises (62% selon l'Observatoire International des Salariés 2009 de TNS Sofres). Les dirigeants de TPE sont un peu plus nombreux que ceux des PME à se sentir « très souvent » stressés, et plus nombreux également (68%) à se déclarer souvent fatigués (pour 54% des dirigeants de PME). La « souffrance patronale » est donc une réalité méconnue du grand public et de la justice. En effet, le droit français ne reconnaît pas la souffrance des patrons de TPE.

Des dirigeants de TPE plus fatigués, mais moins stressés

La comparaison entre patrons de TPE et PME est intéressante. Alors que les responsables de TPE se reconnaissent plus fatigués que leurs homologues de PME, la différence est moins nette pour le stress, signe que pour une partie des dirigeants de TPE, la forte implication et la charge de travail ne sont pas forcément vécues comme génératrices de stress.

Dans le cadre de votre travail, vous arrive-t-il de vous trouver dans une des situations suivantes ?

Fatigué (en %)	TPE	PME
très souvent	29	15
assez souvent	39	39
assez rarement	24	35
très rarement	7	10

Stressé (en %)	TPE	PME
très souvent	29	19
assez souvent	34	44
assez rarement	25	24
très rarement	11	11

Source : Le stress des entrepreneurs - Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables- Avril 2010 (sondage TNS auprès de 800 dirigeants de TPE et PME)

(13) Selon le Baromètre du Conseil supérieur de l'Ordre des Experts Comptables auprès des dirigeants de PME et TPE

Les causes du stress telles que les perçoivent patrons de TPE et de PME sont proches, mais quelques petites différences peuvent toutefois être notées : les patrons de TPE ont un petit peu moins de problèmes avec la gestion des salariés (moins nombreux et peut-être plus arrangeants) et les relations avec les clients, mais un peu plus de problèmes de trésorerie et de charge de travail.

Les causes du stress

	TPE (%)	PME (%)
L'évolution du carnet de commandes	64	69
La gestion du personnel	45 (dans les TPE avec salariés)	67
Des craintes d'impayés	36	49
Votre charge de travail	54	48
La situation de votre trésorerie	59	47
Des craintes pour votre sécurité ou celle de votre établissement	36	35
La recherche de financement	24	29

Source : Le stress des entrepreneurs - Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts-Comptables - Avril 2010 (sondage TNS auprès de 800 dirigeants de TPE et PME)

Dans une TPE, le chef d'entreprise doit s'occuper de tout

Le chef d'entreprise assume seul l'ensemble des responsabilités de direction de l'entreprise. Si les salariés doivent être polyvalents, c'est aussi le cas du chef d'entreprise. Plus des trois quarts des patrons de TPE estiment l'exercice de leur fonction difficile (78%), ce sentiment se trouvant logiquement plus répandu parmi les employeurs (89%)¹⁴. Dans une TPE, le chef d'entreprise doit s'occuper de l'activité elle-même, mais aussi de la gestion du personnel, des embauches, de la recherche de commandes, des obligations administratives, etc. La multiplication des responsabilités peut être perçue comme une accumulation de contraintes, très consommatrices de temps, et beaucoup de dirigeants de TPE souhaiteraient en être déchargés.

« Cela me bouffe mon temps, j'ai l'impression de ne faire que ça, m'occuper de la paperasse » nous dit l'un. « C'est 3 jours et demi perdus par mois que j'aurai pu employer à développer mon entreprise » déclare un autre. Enfin, un confie se « sentir comme un écureuil dans une roue : toujours en train de courir après le temps sans jamais s'arrêter même pour souffler, de sauter d'une tâche à l'autre ». Cette surcharge de travail est génératrice d'une usure aussi bien physique que mentale. A la question : « Comment jugez-vous votre niveau de stress et d'anxiété ? », l'évaluation des dirigeants est contrastée : 35% le ressentent beaucoup, 33% modérément et 32% peu voire pas du tout. Par ailleurs, un patron de TPE sur quatre avoue avoir eu des problèmes de santé liés à son activité depuis deux ans dont 12% « à plusieurs reprises ». Pourtant, s'agissant de la nature des difficultés en matière de santé rencontrées depuis 2010, ils s'agit, pour 69% des dirigeants concernés, de problèmes physiques, 72% les imputant pour tout ou partie à l'anxiété et au stress.

De plus, le manque de temps et l'accaparement par des tâches de gestion administrative éloignent le responsable de TPE de ses salariés avec qui il peut moins discuter, échanger sur le travail et ses problèmes, ce qui explique une moins bonne gestion collective des stressés et un plus grand désarroi de tous, employeurs comme salariés ; mais aussi la réticence à mettre en œuvre des politiques de prévention.

(14) Selon le baromètre des TPE 2012

Il n'évoque jamais son stress et doit toujours faire bonne figure

Comme nous l'avons vu, dans les TPE, le dirigeant est souvent proche de ses salariés, il souhaite qu'ils progressent et qu'ils se sentent bien dans l'entreprise. C'est lui le moteur de l'entreprise. Du coup, il se retrouve dans une situation de double dépendance, non seulement face à sa société qu'il doit faire vivre et rendre compétitive mais également vis-à-vis de ses salariés dont l'emploi et les conditions de travail dépendent de lui. Souvent sans structure ni hiérarchie en dessous de lui, le chef d'entreprise prend seul des décisions, des risques importants inévitables qui peuvent avoir des conséquences redoutables s'il se trompe. 71% des dirigeants de TPE se sentent souvent stressés du fait des risques pris. 49% ont vu leur activité fortement diminuer et pour 62% il s'agit de leur principale inquiétude pour l'avenir. 48% des employeurs en TPE ont donc peur de devoir licencier et 65% sentent que leurs employés ont du mal à joindre les deux bouts (Source : baromètre des TPE 2012).

Contrairement aux salariés, il est difficile au patron de se confier. Il ne peut pas extérioriser ses problèmes au risque de voir la motivation de ses salariés baisser et son image être écornée. Les autres patrons susceptibles de partager son quotidien sont ses concurrents à qui il doit toujours montrer une bonne santé physique et psychique pour des raisons de compétitivité. Alors, quand il doit faire face à certaines situations ou prises de décisions difficiles (licenciement, conflit...), il s'ensuit à terme un profond mal-être et un stress aigu qu'il peut difficilement exprimer. A la question de savoir à qui les patrons de TPE se confient lorsqu'ils ont des inquiétudes liées à leur activité, le conjoint arrive largement en tête (65%). S'il n'arrive que loin derrière, l'expert-comptable se situe quand même en deuxième position (22%), devant les amis (17%) et les parents (13%). On relève ensuite que 12% partagent leurs craintes avec un collègue et seuls 8% des employeurs partagent leurs inquiétudes avec un de leurs salariés. Il faut tout de même relever que 15% des dirigeants interrogés déclarent garder leurs inquiétudes pour eux.

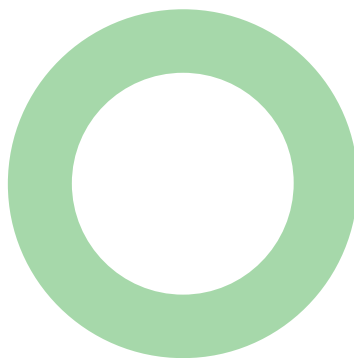
Il existe très peu de travaux sur le *burn out* patronal¹⁵. Toutefois, certains chefs d'entreprise ont tenu à en faire part lors de la rédaction d'ouvrages autobiographiques¹⁶ pour relater leur *burn out* et les facteurs déclencheurs. Ces témoignages sont intéressants car il est généralement tabou pour un dirigeant de parler de ses échecs.

En conclusion de cette deuxième partie, nous pouvons noter que l'organisation du travail et les relations humaines dans l'entreprise jouent un rôle central dans l'apparition et la gravité du stress à un triple niveau :

- en déterminant la plus ou moins grande présence de stresseurs (charge de travail élevée, conflits, harcèlement...);
- en rendant les individus et le groupe de travail plus ou moins aptes et outillés pour faire face à ces stresseurs ;
- et en traitant de façon variable (aide et intégration, psychologisation et médicalisation ou stigmatisation et exclusion) les salariés fragilisés.

(15) « L'inaudible souffrance patronale », Torres, Le Monde (2009).

(16) Berthier (2007) *Mon entreprise, ma dépression et moi* - Tillié (2009) : *J'avais imaginé le paradis - Histoire vraie d'une création d'entreprise*.



Les points clés

La relation **dirigeant/ dirigé** est essentielle pour toutes les organisations car elle participe à l'amélioration du niveau de performance, du climat de travail et des comportements des salariés.

En recrutant des personnes qu'il connaît, le dirigeant de TPE minimise les risques « **d'incompatibilités de caractère** ».

La confiance et la coopération ne se décrètent pas mais doivent être construites dans la durée.

Près de 2 entrepreneurs sur 3 (63%) de TPE et de PME déclarent qu'il leur arrive souvent de se sentir stressés dans le cadre de leur travail.



Un patron de TPE sur quatre avoue avoir eu des problèmes de santé liés à son activité depuis deux ans.

IV

Lutter contre le stress, c'est possible

IV.1 Pourquoi c'est important (mais différent) dans les TPE

Sans donner de recettes toutes faites ou « clé en main » qui risqueraient d'être inadaptées et de déresponsabiliser les acteurs de l'entreprise, les quelques remarques suivantes visent à interpréter les blocages éventuels et à donner quelques pistes de réflexion et d'action pour une politique de prévention des risques psychosociaux (RPS) dans les TPE.

Comme le dit Philippe Douillet, chargé de mission au département Santé et Travail de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et bon connaisseur des entreprises : *« Dans les très petites entreprises, les études montrent que les risques psychosociaux sont moins élevés. La communication et la reconnaissance y sont généralement plus présentes. Par contre, en cas de dégradation des relations de travail, la protection sociale est alors plus limitée, car les salariés font moins corps contre la direction. Le licenciement est donc souvent plus rapide, mais permet parfois aussi d'éviter que des situations s'enkystent avec parfois des issues dramatiques. »* (Interview au journal l'Expansion en 2009¹⁷).

Les dispositifs des grands groupes difficilement applicables aux PME

L'employeur a un devoir général de sécurité et de prévention des risques pour la santé mentale et physique des salariés selon l'article L.230-2 du Code du travail. Le rapport du ministère du Travail de 2008 encourage la mise en place d'indicateurs ; mais rien n'est obligatoire.

Les outils généralement utilisés pour évaluer et gérer le stress en entreprise (comme les questionnaires de Karasek ou Siegrist ou le document unique d'évaluation des risques, etc.) ne sont pas forcément adaptés aux très petites entreprises du fait de leur formalisme et en raison de la distinction implicite qui y est faite entre organisation formelle du travail et les relations humaines dans l'entreprise (alors que dans les TPE les deux se confondent largement). Des notions comme les « perspectives de carrière », « l'utilisation des compétences », le « dialogue social », etc., n'ont pas le même sens, ne peuvent pas recouvrir les mêmes réalités, dans un établissement de 5 ou 6 salariés ou dans un grand groupe employant des milliers de personnes.

Les grandes entreprises, dont l'organisation a participé à la montée de la souffrance de leurs salariés, ont pris conscience du fait que la mise en place de mécanismes de prévention devient vitale pour éviter de se retrouver sur le devant de la scène de manière dramatique à l'instar de La Poste, Renault ou Orange. Ainsi, les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT), présents dans les établissements de plus de 50 salariés, se sont emparés de la problématique du stress tandis que certains grands groupes ont mis en place des politiques de prévention des RPS, en ayant recours à des expertises et des formations sur la question du stress. Par exemple, il a été mis en place des groupes de réflexion ou commissions paritaires sur les RPS ; des consultations (en face à face ou par téléphone) avec des psychologues sont parfois proposées aux salariés en difficulté. Un cadre réglementaire précise le type d'action qui peut être envisagé, le type de document qui doit être réalisé sur les risques et leur prévention. De telles actions semblent difficilement envisageables dans de toutes petites structures où elles ne feraient pas sens. De leur côté, les PME de moins de 50 salariés

(17) http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/les-pieges-de-la-negociation-sur-le-stress-au-travail_203356.html#wBSEooJgERS8QTt4.99

ne sont encore soumises à aucune obligation. Dès lors, quel intérêt pour un dirigeant de TPE déjà sur tous les fronts, à mettre en place des dispositifs en amont ?

Comme le reconnaît le « Rapport Lachmann » sur les RPS (2010), « *de très gros progrès restent à faire en la matière, y compris sous des formes nouvelles et adaptées aux plus petites entreprises. Des instances ad hoc pourraient être mises en place, comme l'ont fait les partenaires sociaux du secteur agricole à travers la mise en place d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) départemental interentreprises.* »

Imposer des outils mal adaptés ou étrangers à la culture des entreprises concernées peut toutefois avoir un effet inverse à celui recherché. Les auteurs du « Rapport Lachmann » préconisent ainsi pour les TPE la rédaction de fiches pratiques incluant des solutions « clef en main » dont les employeurs pourraient s'inspirer. Cela ne serait toutefois pertinent et adapté que si l'élaboration et la mise en pratique de ces fiches se faisaient en étroite relation avec les membres de chaque branche de métier concerné, notamment par une mutualisation, au sein des groupements de métier, des bonnes pratiques.

La prévention est perçue comme une énième contrainte

Dans une étude sur la prévention des risques dans des entreprises artisanales de la réparation automobile, Cathel Kornig et Éric Verdier (2008) pointent l'inclination des artisans chefs d'entreprise vers des comportements de court terme. Une position bien souvent renforcée par la façon dont leurs comptables présentent les investissements de prévention seulement comme des coûts, et non comme profitables à terme.

Quand ils se sentent contraints à intervenir, ils le font plutôt en recourant « aux prestations d'intervenants extérieurs, censés réaliser des check-up de l'organisation mais qui, en réalité, ont pour véritable mission de protéger formellement les chefs d'entreprise de la mise en cause de leur responsabilité pénale ».

D'après l'un de ces experts, « *c'est souvent un remède pire que le mal. Les obligations sont formellement remplies mais cela n'a aucun sens : il n'y a aucune réflexion de la part tant des employeurs que des salariés* ». De facto, il s'agit de procédures préétablies : « *On change le nom [de l'entreprise] et c'est tout. Aujourd'hui, même pas 10% des entreprises ont un DU (document unique d'évaluation des risques) fait, et parmi elles beaucoup l'ont fait faire par un intervenant extérieur. Toujours pour la même raison : ils n'ont pas le temps de le faire. Donc ils préfèrent payer et le font faire et mettent ça dans un coin. Et en plus, ça n'amène rien à l'entreprise.* »

Pire, cela renforce le sentiment que la prévention des risques n'est pas vraiment l'affaire du patron et de son équipe, mais une source de problèmes et de paperasserie supplémentaires, déresponsabilisant les acteurs à propos de questions qui les concernent pourtant directement.

Si la prévention est définie comme une obligation formelle et réglementaire, les employeurs de TPE risquent se sentir moins concernés. 91% des responsables d'entreprises de 50 à 249 salariés estiment que c'est leur rôle de proposer des actions de prévention des risques ; ils ne sont plus que 72% dans les TPE de moins de 10 salariés (Enquête réalisée AXA Prévention/CSA en 2011 auprès d'un échantillon national de 225 dirigeants).

Une étude, menée en 2012 par l'Inspection du travail et la Direction générale du travail auprès de 787 établissements pour personnes âgées ou enfants handicapés et 871 magasins de commerce de détail, montre que si 65 % des premiers ont lancé une démarche de prévention des RPS sur au moins un facteur de risque, ce n'est le cas que de 30% des seconds¹⁸. Et parmi les commerces de détail, seuls 10% ont entrepris une démarche RPS, évalué ce risque et retransmis dans le document unique d'évaluation des risques. Mais cela ne veut pas forcément dire que les 90% restants n'ont rien fait pour améliorer le bien-être au travail. Les arrangements sont informels et interpersonnels. A la question de savoir ce qu'il fait pour gérer son stress, un salarié d'EnergiePlus explique : « *Je fais comme je peux, je n'ai pas envie d'avoir un arrêt cardiaque. Selon mes possibilités, je fais au mieux. J'ai trop de travail mais je ne me prends pas pour Superman. Donc comme solution, j'ai dit à mon chef de ne pas donner du travail à la dernière minute.* »

Le manque de temps, la crainte de voir un tiers extérieur mettre son nez dans les affaires de l'entreprise, le sentiment que les choses n'ont pas besoin d'être trop formalisées dans une relation personnalisée

(18) Cité dans la *Revue Santé & Travail*, juillet 2013.

sont les principales raisons qui expliquent la réticence à la mise en place d'un dialogue social formalisé. Une salariée de MétalPro estime ainsi que la médecine du travail n'est pas une ressource en cas de stress et qu'elle irait plutôt en parler directement à son patron. A propos de l'action syndicale, elle précise : « *En général, on va manger ensemble et on règle le souci autour d'une table [...] Tu sais, on a besoin de rien ni personne. On va voir le patron quand ça ne va pas et c'est tout. Tout le reste, ce ne serait que des contraintes et on ne jouera pas le jeu. Le patron est vraiment à l'écoute.* » Et elle conclue : « *On n'a pas besoin de syndicats dans les petites entreprises, c'est pour les grandes.* » Même les élus syndicaux, dans les petites entreprises familiales, ont tendance à penser que la voie normale doit être plutôt le contact direct avec l'employeur. Ainsi, un délégué du personnel CFE-CGC d'une PME explique : « *Fondamentalement, ici, le mode de fonctionnement qu'on avait l'habitude d'avoir n'a pas vraiment changé : si les gens ont des soucis, ils peuvent faire appel au délégué du personnel, mais moi je leur dis que la première démarche, c'est d'aller voir la direction* » (cité dans Guillot et Rubia, 2009).

Enlèvement et durcissement du conflit : des risques réels

En cas de conflit, l'absence de structures de régulation, de procédures formelles de négociation, de médiation par un tiers extérieur comme la Confédération syndicale ou l'Inspection du travail, l'impossibilité de se défausser sur des organisations impersonnelles et déresponsabilisantes, font que le conflit s'intensifie et se personnalise dans une situation de face à face (Lepley, 2005). A propos du risque de harcèlement, Evelyne Guffens, coach et conseil auprès de PME, remarque que « *la proximité et l'absence de circuits décisionnels lourds pourraient laisser penser que les RPS sont atténués. Les gens sont censés se parler. Mais si c'est justement l'encadrement direct qui harcèle, le salarié est en première ligne et il existe moins de garde-fous* »¹⁹. L'absence de formes de régulation formelle des conflits se manifeste notamment par ce qui devrait être une solution de dernier recours : la rupture de contrat et le recours aux prudhommes, qui seraient, proportionnellement plus fréquents pour les salariés des petites structures, du fait du manque de formes d'intermédiation sociale (Lepley, 2005). C'est une solution coûteuse tant psychologiquement que financièrement à la fois pour l'employeur (sentiment de remise en cause, d'ingérence externe, perte de confiance) et l'employé (stigmatisation, perte de confiance, radicalisation du conflit), qui participe finalement de l'atomisation des rapports sociaux sur laquelle s'épanouit la plainte de stress. D'où l'importance de solutions adaptées aux TPE.

Québec, Allemagne : à l'étranger, les solutions existent...

Une des voies explorées pour concilier petite taille de l'entreprise et mise en place de dispositifs plus formalisés quand le besoin s'en fait sentir est la mise en commun par secteur ou métier des ressources. Le chercheur en gestion Emmanuel Abord de Chatillon cite l'exemple des « *PME québécoises qui mutualisent leurs moyens de prévention afin de minimiser leurs taux de cotisation aux assurances maladie* »²⁰.

En France, le 12 décembre 2001, l'Union professionnelle artisanale (UPA), qui représente 1,2 million d'entreprises artisanales, employant moins de 11 salariés, a signé un accord avec les cinq confédérations représentatives sur « le développement du dialogue social ». Cet accord évite d'introduire des délégués syndicaux ou de délégués du personnel dans les très petites entreprises, mais il favorise la négociation au niveau interprofessionnel et dans les quelque 700 branches professionnelles et organise le dialogue et la concertation au niveau régional²¹. Il est significatif de noter que les représentants de l'artisanat ont accepté de se diriger dans cette voie alors que le MEDEF ou la CGPME y sont hostiles. Parce qu'ils se sentent concernés par les problèmes de leurs salariés qui sont un peu aussi les leurs, certains dirigeants d'entreprises familiales se « *demandent quels sont les risques personnels qu'ils courent. Ils cherchent parfois à voir comment ils pourraient modifier les rapports internes, comment gérer les conflits, comment évoquer le stress* » d'après Stéphane Choisez, avocat, membre de l'Association pour le management des risques et des assurances de l'entreprise (Amrae)²².

(19) Citée dans Le stress au travail dans les TPE et PME, *Le nouvel économiste*, avril 2012.

(20) Le stress au travail dans les TPE et PME, *Le nouvel économiste*, avril 2012.

(21) <http://social.blog.lemonde.fr/2013/10/02/consensus-autour-du-dialogue-social-dans-lartisanat>

(22) Citée dans Le stress au travail dans les TPE et PME, *Le nouvel économiste*, avril 2012.

Dans les TPE et PE allemandes, il est fréquent d'avoir des formes non institutionnelles (informelles mais stabilisées par l'usage) de représentation des salariés (Hilbert et Sperling, 1990) parfois appelés « conseils internes du travail » ou « participation fantôme ». Cela prend généralement la forme de petites réunions en début de semaine (*Montagsrunde*) où sont discutés entre l'employeur et ses salariés (parfois seulement les employés qualifiés) les différents problèmes de l'entreprise. Un certain égalitarisme professionnel et une meilleure reconnaissance des savoir-faire de métier en Allemagne expliquent ce type de pratiques qui aident à rapprocher les entreprises d'une forme de gestion informelle et en amont (situation 1 de la première partie) des difficultés et des stressés. Cela pourrait inspirer les entreprises françaises où la communication spontanée n'est pas toujours suffisante pour faire face aux problèmes. ○

IV.2 La prévention comme tendance naturelle

Les patrons de TPE font généralement de l'organisation du travail et de la prévention sans le savoir (comme monsieur Jourdain faisait de la prose), car leur fonctionnement informel ne leur paraît pas correspondre à ce qui est formellement et officiellement désigné comme des « conditions de travail », des « politiques de prévention », etc. Il faudrait pouvoir valoriser ces pratiques informelles, leur donner plus de poids et de reconnaissance afin d'inciter les employeurs à les déployer.

Comme le dit ce dirigeant de MétalPro : *« Y'a qu'avec le dialogue qu'on peut prévenir le stress à mon avis, pas avec des mesures, des documents, des obligations. Je ne serais pas contre avoir un consultant ou quelqu'un qui viendrait souvent nous voir et discuter avec nous pour connaître nos problèmes un peu comme vous avez fait, chercher à nous connaître en profondeur sans nous empêcher de travailler. Ensuite, il faudra nous aider de manière personnalisée, nous conseiller. Ça, ça peut être intéressant ! »*

Pourtant, quand la bonne entente, la proximité sociale, la résolution informelle en amont des problèmes ne sont plus au rendez-vous, d'autres formes de régulation, plus formelles, doivent être envisagées. Le besoin de développer des procédures d'évaluation des risques et de dialogue social plus formelles croît dès lors que les échanges informels sur le travail et ses difficultés éventuelles sont fragilisés ou en recul. Différentes causes peuvent expliquer l'affaiblissement des relations informelles et l'apparition de désaccords : *turn over* important ; apparition de nouvelles techniques qui dévalorisent l'expérience des anciens et font apparaître de nouveaux métiers encore peu stabilisés ; conflits interpersonnels ; difficultés économiques qui exacerbent les divergences sur la conception du « travail bien fait », etc. Le droit, le contentieux, ignorés jusque-là, deviennent alors des recours.

Pour le juriste Jean Carbonnier (1998), *« le Droit n'entre en scène que s'il est appelé par la volonté expresse de l'un au moins des intéressés, tandis que leur volonté implicite suffit à le tenir à l'écart »*. C'est ce qu'un autre juriste, Christian Morel (cité dans Lepley, 2005) nomme « le Droit coutumier social dans l'entreprise » : *« à la logique du droit, le dirigeant tend donc à substituer celle du don, de l'échange, moins sur le modèle de l'obligation juridique que sur celui de la générosité et de la spontanéité »*. Si l'une des deux parties rompt ce « contrat moral », il risque d'apparaître un conflit d'autant plus fort qu'il sera personnalisé et ressenti, avec un sentiment de « trahison de la confiance ». Le romancier et ancien ouvrier chauffagiste Nan Arousseau en donne une illustration suggestive et extrême dans son roman *« Bleu de chauffe »* : chantiers dangereux et mal organisés, matériel de mauvaise qualité pour des raisons d'économies, promesses non tenues, chantage affectif, confiance trahie, etc. qui conduisent le narrateur de ce roman largement autobiographique à développer une véritable haine contre son employeur. ○

IV.3 Lutte contre le stress : les différentes clés

Pour préciser le type d'outil et d'action pertinent dans chaque cas, il faut donc disposer d'une typologie opératoire des différentes situations économiques et sociales des TPE. Les risques et les enjeux, en matière de prévention du stress, ne sont pas les mêmes dans toutes les TPE. Les pistes de réflexion pour une prise en charge des problèmes doivent donc être adaptées à la typologie des situations sociales plus ou moins à risque du point de vue du stress :

	Dirigeant homme de métier	Dirigeant gestionnaire
Situation économique favorable	1 - Risque faible (plaisir partagé de développer le métier)	2 - Risque compensé (par des salaires, des perspectives de carrière...)
Situation économique difficile	3 - Risque géré (parfois dans la souffrance du patron ?)	4 - Risque fort et possible déni des difficultés et du stress

Cas n°1 : transparence et franchise des échanges

Les TPE proches de la situation 1 doivent autant que possible préserver et développer la coopération fondée sur une gestion informelle des problèmes. Quand des difficultés ou des questions potentiellement sources de stress se posent au quotidien, elles doivent être discutées à bâtons rompus et au fil de l'eau, entre professionnels ou gens de métier qui confrontent leur savoir-faire et leur expérience afin de trouver les meilleurs compromis, les solutions techniques les plus adaptées. Une ambiance de confiance mutuelle doit permettre à chacun de mettre les problèmes sur la table sans crainte de vexer ses interlocuteurs ni de voir ces informations reprises contre soi.

La confiance, régulièrement entretenue par la transparence et la franchise des échanges, permet également de mieux comprendre les contraintes des uns et des autres : toutes les demandes et revendications ne peuvent pas être satisfaites, mais les raisons pour cela doivent apparaître comme compréhensibles voire acceptables et non comme des humiliations, des marques d'infériorisation sociale. Le débat et les échanges continus sur le travail permettent de fixer la barre (en matière de qualité du travail, d'investissement de chacun) ni trop bas, de façon à ce les salariés puissent rester fiers de leur travail et sentent que leurs efforts sont utiles et reconnus, ni trop haut pour ne pas poursuivre un idéal inatteignable et épuisant.

Dans un tel cadre, des obligations légales comme la rédaction du document unique ou les visites à la médecine du travail, peuvent être pensées comme des contraintes externes vides de sens puisque les problèmes sont censés s'arranger spontanément, entre soi. Ces obligations légales pourraient pourtant être réappropriées par les acteurs de l'entreprise pour prolonger, approfondir, systématiser et valoriser leurs actions informelles de prévention. Quand un problème est identifié dans les discussions et échanges sur le travail et que des solutions plus ou moins satisfaisantes sont élaborées, le passage par l'écrit comme la présentation à un tiers (tel le médecin du travail voire des experts des ARACTS ou des CARSAT²³, des instances de conciliation professionnelles départementales, etc.) permet de leur donner un poids plus officiel, de mener des actions plus approfondies, mais aussi de rompre l'isolement et les routines.

Les TPE de ce type ne sont toutefois pas exemptes de risques : une trop grande familiarité qui brouille les repères entre le travail et le hors travail et déborde sur la vie privée, un paternalisme qui outrepassse la relation habituelle entre gens de métier et infantilise ou dévalorise les salariés, un engagement de soi non régulé qui conduit à en faire toujours plus sans être satisfait, etc. peuvent générer angoisse, souffrance et stress.

(23) Voir leur présentation dans la sous partie sur les outils et ressources.

Dans ce cas, un contrôle extérieur est le bienvenu. Plus généralement, même quand les choses semblent se passer d'elles-mêmes à peu près correctement, il peut parfois être utile d'aller un peu plus loin en formalisant les questions et les solutions par l'écrit ou le recours à un tiers afin de dépasser les routines et les préjugés partagés (par exemple les clients sont exigeants et n'acceptent pas qu'on leur dise non), de ne pas oublier non plus les besoins des membres plus marginalisés ou moins revendicatifs du groupe.

Cas n°2 : méfiance et défiance réciproque

Les TPE qui peuvent se reconnaître dans la situation 2 sont confrontées à d'autres types d'enjeux. Un dirigeant qui n'est pas issu du métier de ses salariés risque d'être réticent à engager avec eux des débats techniques sur le travail car il pourrait se sentir mis en difficulté. Cette distance peut encore être accrue par une origine sociale et une formation et des compétences différentes (en commerce, marketing et gestion par exemple). Fiers de leur réussite, notamment commerciale, ces dirigeants, parfois anciens cadres de grandes entreprises, peuvent négliger ou dévaloriser les savoirs pratiques et de métiers de leurs salariés en prenant des décisions qui vont à l'encontre de leurs valeurs, les privent de reconnaissance et d'un travail qui fait sens à leurs yeux. Parfois farouchement anti-syndicats et hostiles aux revendications, ces dirigeants ne voient pas que le conflit et le recours à des tiers extérieurs (syndicat, inspecteur du travail, etc.) peut venir de leur propre façon d'ignorer ce que vivent et ressentent leurs salariés. S'engage alors un cercle vicieux de défiance réciproque, d'insatisfaction et de stress, qui peut venir à terme entacher les bons résultats du groupe.

Les dirigeants de ce type d'entreprises devraient au contraire reconnaître, et utiliser les savoir-faire de leur équipe tout en démontrant l'utilité, pour la bonne marche de l'entreprise, de leurs propres compétences particulières. Un salarié expérimenté et dont le savoir-faire est reconnu par tous peut servir de référent. La construction d'une confiance partagée est un travail continu basé sur la délégation maîtrisée des responsabilités et des échanges francs et continus sur les problèmes et les choix stratégiques de l'entreprise, des efforts des uns et des autres pour comprendre leurs besoins réciproques. C'est un élément indispensable pour une coopération efficace capable de gérer les stressés potentiels avant qu'ils ne soient nocifs pour la santé.

Dans ce type d'entreprise, les obligations légales et l'intervention de tiers extérieurs ne doivent pas être perçues comme des ingérences intolérables qu'il faudrait limiter au maximum ou externaliser, mais plutôt comme des ressources pour continuer et formaliser le dialogue et la réflexion collective.

Cas n°3 : problèmes cachés et peur d'échouer

Le troisième type de situation est plus problématique, notamment quand le dirigeant, par crainte de passer pour un incapable ou un faible, minimise ou cache ses problèmes à ses salariés. Innover, que ce soit dans l'offre ou dans les procédés de production, n'est pas une chose facile quand on est seul. La peur d'échouer, de se ridiculiser peut jouer un rôle inhibiteur. Echanger avec d'autres, en interne ou en externe (chambres de métiers, associations professionnelles), partager les expériences est un bon moyen de réduire les angoisses et les incertitudes.

Cas n°4 : fortes tensions et souffrances

La situation 4 est bien évidemment la plus problématique. La faiblesse des marges de manœuvre économiques rend difficiles les stratégies visant à réduire la distance sociale et la défiance. Ne pas avoir le même métier que ses salariés et être en difficulté économique n'incite pas forcément à se confier à ses salariés si on est dans une situation de faiblesse.

L'intervention éventuelle de tiers extérieurs (syndicats, inspection du travail) est perçue comme encore plus intolérable car elle est pensée comme remettant en cause la survie même de l'entreprise et comme un signe de défaillance personnelle. Pourtant, elle pourrait être nécessaire du fait de la dégradation de la situation. Un fort *turn over*, le recours au travail précaire et à l'intérim, le chantage à l'emploi permettent de tenir, mais dans la souffrance et les tensions ; un climat finalement peu favorable à l'efficacité productive. C'est dans ce type d'entreprise qu'un aide extérieure, des procédures formalisées sont le plus nécessaires, mais là aussi où elles sont les plus rejetées comme des ingérences inacceptables.

Les obligations légales, l'occasion de prendre du recul et d'échanger

Cette typologie, volontairement simplifiée, permet de donner une idée de ce que pourraient être (plus ou moins formalisés suivant les situations) la rédaction du document unique, l'entretien annuel d'évaluation ou les relations avec les partenaires sociaux, etc., en fonction de chaque type de situation.

Les obligations légales, plutôt que d'être vécues comme des contraintes techniques à déléguer à des spécialistes extérieurs, pourraient au contraire être l'occasion d'échanger sur le travail, les problèmes et les joies du métier, les projets personnels et les visions de l'entreprise en prenant un peu de temps pour le débat et le recul, ce que la perpétuelle course contre le temps empêche parfois de faire.

Exprimer ses angoisses, hors de sa société

Quand les pratiques informelles et spontanées ne suffisent plus à gérer les problèmes et les stressés, il devient nécessaire d'élargir les collectifs et d'introduire des tiers extérieurs (organisations professionnelles, institutions publiques, experts, syndicats, etc.).

En se constituant en collectifs, les différentes catégories d'indépendants ou de petits patrons limitent leur isolement : associations professionnelles, syndicats, lieux d'échange, agissent comme un amortisseur des angoisses, un moyen de mutualisation des connaissances face aux difficultés professionnelles et aux innovations techniques, un vecteur de diffusion de valeurs, de lobbying collectif...

Les collectifs de métiers ou catégoriels remplissent plusieurs fonctions. La première est de lutter ensemble pour imposer aux pouvoirs publics un cadre d'exercice plus favorable à la survie économique et à la défense des valeurs qui semblent importantes dans le groupe, donc moins stressogène. Par exemple, **la Confédération des Syndicats Médicaux Français (CSMF)**, longtemps principal syndicat de médecins de ville, a lutté pour la défense de la médecine libérale (notamment entre 1930 et 1960). De la même façon, **l'Union de défense des commerçants et artisans (UDCA)** et le **Cidunati** (Confédération intersyndicale de défense et Union nationale d'action des travailleurs indépendants) ont, par leur mouvement contre les grandes surfaces dans les années 1960-70 joué un rôle dans l'adoption de la Loi Royer de 1973, protectrice pour les petits magasins de centre-ville. Des TPE plus solides et protégées économiquement sont mieux à même de gérer les difficultés et le stress en interne.

Ensuite, partager ses problèmes et interrogations avec ses pairs peut être un bon moyen de limiter les angoisses provoquées par l'incertitude et les responsabilités. On peut prendre l'exemple, en médecine ou dans le travail social des « Groupes Balint » ou d'analyse des pratiques, où l'échange sur les cas stressants permet d'élaborer des repères communs face aux cas difficiles, d'améliorer la compétence collective. Autre exemple, de nombreux travaux de sociologie rurale ont montré une corrélation entre la participation à une association professionnelle et l'adoption des innovations en agriculture. Pourquoi ne pas imaginer que ces associations collectives puissent être des lieux où seraient débattues et échangées des réflexions sur la gestion des ressources humaines, les bonnes pratiques en matière de prévention des risques et de gestion des risques des salariés et/ou des employeurs ? Un management plus participatif peut faire peur et sembler difficile à mettre en œuvre, alors qu'un management autoritaire a un côté rassurant. Sur la base de ces expériences, des guides pratiques pourraient être rédigés par métiers.

Les chambres de commerce et de métiers, associations professionnelles, etc., peuvent enfin être des lieux de poursuite du dialogue social sous des formes plus formalisées. En passant, par métiers ou branches, à une négociation départementale ou régionale, il est possible de trouver des solutions et des réponses adaptées à chaque secteur économique et d'éviter que les enjeux de négociation et de dialogue social ne soient vécus, comme cela peut être le cas dans les toutes petites structures, comme des attaques personnelles, en forgeant des réponses plus adaptées, car en lien avec les spécificités de chaque métier ou famille professionnelle.

En cas de problèmes et de blocages en interne, de menaces sur l'entreprise, ou simplement quand s'installent des routines liées au manque de temps, les acteurs sociaux des TPE peuvent avoir intérêt à se tourner vers des institutions collectives afin de mutualiser leurs forces, de partager leurs expériences, de trouver des lieux de médiation adaptés à la culture et aux enjeux propres des TPE du secteur. Gérard Regnault (2011) donne un exemple de la façon dont une PE de la menuiserie a su tirer parti d'une aide de ce type pour dégager de nouvelles opportunités. Suite à la proposition de la chambre des métiers de réaliser un audit des ressources humaines, les 25 salariés passent un entretien d'évaluation professionnelle où ils peuvent dévoiler leurs compétences et explorer leurs aspirations professionnelles. Pour la co-directrice : « *Nous nous sommes aperçus que certaines de leurs compétences nous avaient échappés* ». L'entreprise peut alors bénéficier de nouveaux atouts (plus de

OPPBTP et MSA, les bons exemples

Dans le BTP, secteur où les TPE sont relativement nombreuses, l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBTP) joue ce rôle. Outre une coordination des services de santé au travail et de prévention du secteur, l'OPPBTP, organisme paritaire, propose aux entreprises des formations sur les différents risques, des accompagnements pour des actions de prévention ou d'évaluation des risques et des pénibilités, intervient lors des formations initiales pour sensibiliser les futurs professionnels aux questions de santé et sécurité au travail, etc. De même, la Mutualité sociale agricole (MSA) propose un dispositif intitulé « Soutien et accompagnement des agriculteurs en situation de crise ». Ce dispositif s'adresse à tous les agriculteurs, non-salariés et salariés, notamment lorsqu'ils sont confrontés à une situation de crise (aléas climatiques, crises financières et économiques, épizooties, zoonoses, problèmes personnels de santé, familiaux, etc.). Ce dispositif vise à aider les uns et les autres à trouver des solutions, essentiellement individualisée et psychologiques (accès aux droits, aides personnalisées, soutien psychologique, bilan de compétences, etc.).

compétences collectives, de possibilités de polyvalence, de marge de manœuvre dans la gestion des carrières), utiles pour s'adapter aux défis rencontrés. Du côté des salariés, la possibilité d'utiliser au mieux ses compétences et savoir-faire constitue, comme nous l'avons vu notamment avec le modèle de Karasek, un puissant moyen de faire face aux différents stressseurs potentiels rencontrés dans le travail.

Les institutions publiques ou paritaires, une aide et une expérience bienvenues

Le recours à des cabinets-conseil en gestion du stress, comme cela se fait parfois dans les grandes entreprises, n'est pas forcément adapté et pertinent dans les TPE. Non seulement ces interventions coûtent cher, mais de plus elles sont souvent basées sur la mise en œuvre routinière de méthodes et d'outils éprouvés dans les grands groupes et plutôt impersonnels (numéros verts pour consulter un psychologue, formation des cadres aux RPS, etc.).

Par contre, des institutions publiques et paritaires offrent des prestations gratuites ou peu coûteuses tout en ayant plus d'expérience des TPE et PE. Des aides spécifiques existent pour l'amélioration des conditions de travail et pour la prévention, notamment à destination des entreprises qui, comme nombre de TPE, ont peu de moyens techniques et financiers à consacrer à la gestion des risques.

L'Institut national de recherche et de sécurité (INRS), l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), et les Directions régionales des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE) produisent des guides, des référents, des outils souvent de qualité et mis à jour, le plus souvent gratuits et accessibles par Internet (voir bibliographie). Il s'agit de bonnes ressources pour qui (employeur ou salarié) souhaite développer des actions sur les RPS.

À un niveau plus local, **les Associations Régionales pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ARACT)** peuvent accompagner les entreprises pour préciser et formuler la demande d'intervention, le diagnostic et accompagner les conduites de projets. Les TPE et PME sont assez bien représentées parmi les entreprises qui font appel aux ARACT.

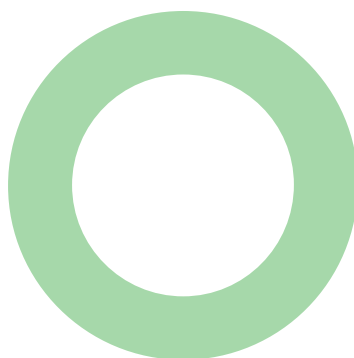
Les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (CARSAT) peuvent aider les entreprises à détecter et évaluer l'ensemble des risques professionnels pour réduire le nombre et la gravité des accidents du travail et des maladies professionnelles grâce à l'intervention d'ingénieurs de prévention qui proposent des améliorations et des formations en matière de sécurité et de conditions de travail. Les salariés des petites et moyennes entreprises sont plus particulièrement concernés.

Le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) est une aide publique aux entreprises et branches professionnelles afin de financer des actions d'amélioration des conditions de travail et de prévention des risques professionnels au-delà des obligations réglementaires. Le FACT est destiné aux entreprises et établissements de moins de 250 salariés ; à des regroupements d'entreprises sur un territoire (notamment d'un même secteur) pour traiter de manière collective une action d'amélioration des conditions de travail ou à des organisations professionnelles ou interprofessionnelles de branches nationales ou leur représentation régionale ou locale. Le stress et les risques psychosociaux font partie des objectifs prioritaires. Le FACT peut financer des actions ou interventions jusqu'à 1000 euros par jour sur la base d'une quinzaine de jours, à condition de ne pas dépasser 50% des dépenses prévisionnelles. De même, les caisses régionales d'assurance maladie et la CRAMIF peuvent également financer des « contrats de prévention » pour les entreprises²⁴, destinés à encourager des démarches d'amélioration des conditions de travail.

Bref, les TPE ne sont pas seules et ne doivent pas rester isolées face au stress et aux RPS, mais peuvent au contraire mobiliser de nombreuses ressources collectives, à condition de percevoir les institutions extérieures comme des aides et non comme des contraintes.



(24) Pour des informations : <http://www.cramif.fr/pdf/risques-professionnels/drpf0002-contrat-prevention-risque-professionnel.pdf>



Les points clés

La mise en place d'un **dialogue social** formalisé fait souvent l'objet de **réticences**. Les principales raisons ? Le manque de temps, la crainte de voir un tiers extérieur mettre son nez dans les affaires de l'entreprise et le sentiment que les choses n'ont pas besoin d'être trop formalisées dans une relation personnalisée.

Les patrons de TPE font généralement de l'organisation du travail et de la prévention sans le savoir.

72% des responsables d'entreprises de moins de 20 salariés estiment que c'est leur rôle de proposer des actions de prévention des risques, contre 91% dans les entreprises de 50 à 249 salariés.

Les risques et les enjeux, en matière de prévention du stress, ne sont pas les mêmes dans toutes les TPE.



Conclusion

À l'heure où les salariés des grandes entreprises se plaignent de plus en plus de l'anonymat, du manque de reconnaissance, de la perte de sens de leur travail, où leurs encadrants de proximité et même les représentants du personnel se plaignent d'être accaparés par des réunions, des tâches administratives, des tableaux de bord à remplir au détriment du temps passé avec les agents de production, les TPE peuvent se prévaloir d'un certain nombre d'atouts dans la prévention du stress. Celui-ci parce qu'il a surtout été étudié et pris en charge dans les grosses structures et qu'il est lié aux maux de ces dernières, semble être le mal des grandes organisations.

Pourtant, et pour des raisons variables d'une entreprise à l'autre, les TPE sont également touchées - quoique dans une moindre mesure - par le phénomène.

Pour certaines, c'est un excès d'engagement et d'exigence culpabilisant ou un paternalisme envahissant et infantilisant qui donne le sentiment aux salariés d'une dépendance affective ou d'un débordement lié au travail, source de souffrance et de stress.

D'autres au contraire voient, du fait d'évolutions économiques et sociales, la distance sociale et professionnelle entre employeurs et salariés s'accroître, ce qui génère plus d'incompréhension, un recul de la coopération et une montée des contrôles bureaucratiques du travail, une spécialisation des tâches et une perte de sens du travail et de son organisation pour les salariés ; donc au final, plus de stress. Pour d'autres encore, les incertitudes économiques ou les pressions qu'un donneur d'ordre fait peser sur elles, font que l'employeur, pris lui aussi dans des situations difficiles apparemment sans issues et stressantes, reporte une partie de sa souffrance sur ses salariés.

L'échange et la discussion, éléments-clés pour combattre le stress

Cette multiplicité de situations à risques possibles fait qu'il est difficile de donner des « bonnes pratiques » valables pour tout type de TPE, un peu comme des « recettes de cuisine », qu'il suffirait d'appliquer pour régler chaque problème. Ce qui marche dans une entreprise pourrait causer une catastrophe dans une autre. Deux exemples issus de l'entreprise MétalPro illustrent cette idée : le dirigeant de cette TPE a constaté, un jour, qu'une de ses salariées ne s'entendait pas avec le reste de ses collègues et ne s'adaptait pas au style de travail et de relations sociales du groupe. Après en avoir discuté avec elle, il s'est arrangé pour lui trouver un emploi dans une autre entreprise de son réseau commercial. A une autre occasion, il a fait revenir de congés à ses frais, par avion, une de ses salariées afin de répondre à un problème urgent pour lequel elle était la plus qualifiée. Dans les deux cas, ces initiatives ont été bien vécues et ont contribué à augmenter le niveau de confiance et de satisfaction de tous. On peut toutefois facilement imaginer que dans un autre contexte, cela aurait au contraire été vécu comme une forme d'arbitraire et d'ingérence patronale.

Surtout, les meilleures pratiques du monde - si tant est que cela existe - ne peuvent marcher que s'il y a appropriation par les acteurs concernés (salariés comme employeurs). La meilleure démarche est donc celle qui a été produite à travers l'échange et la discussion face aux difficultés apparues au cours de l'activité. Tout ce qui est imposé d'en haut sans explication ni négociation suscitera a priori suspensions et résistances.

Quelques pistes très générales peuvent toutefois être exposées. La première chose est d'établir une confiance et un dialogue suffisants entre les parties pour que chacun puisse, sans que cela soit perçu comme une attaque ou un aveu de faiblesse, exposer simplement les problèmes ou difficultés rencontrés au quotidien. Mais aussi pour que puissent être clairement définis quels efforts sont attendus, ce qu'est le travail de qualité, c'est à-dire comment, compte tenu des différentes contraintes, placer la barre à la bonne hauteur, ni trop haut, ni trop bas. Si dirigeants et salariés partagent un même métier, cette connivence peut être la base d'un échange où chacun reconnaît la maîtrise et l'expérience de l'autre. Si le patron a un métier différent, il faudra, par l'exemple, faire ressortir l'apport et l'importance de chacun pour la bonne marche de l'entreprise en prenant au sérieux les remarques et avis de chacun. La rédaction du document unique, plutôt que d'être une contrainte, peut être l'occasion de formaliser et d'officialiser les problèmes et les solutions qui leur ont été trouvées, et donc de reconnaître au mieux les efforts et le sens du compromis de chacun.

Ne pas hésiter à faire appel à l'aide extérieure

D'autre part, quand les difficultés semblent difficiles à surmonter avec les seules ressources internes ou qu'une routine s'est installée, chercher des ressources ou des points d'appui extérieurs peut être une solution. Les Chambres des métiers ou les chambres de commerce et d'industrie, les syndicats de métier ou les organisations professionnelles, les associations, les organismes spécialisés dans la prévention comme les ARACT ou CARSAT, peuvent apporter des connaissances, un accompagnement, un soutien logistique ou financier, des lieux de mutualisation ou de partage des connaissances en matière de prévention du stress et de gestion des ressources humaines.

Même les pouvoirs publics ou les syndicats de salariés, pourtant plus vus par les patrons de TPE comme des contraintes que comme des ressources, peuvent faire avancer la gestion de problèmes qui dépassent le simple niveau d'une entreprise particulière.

Arnaud Mias (2013) donne l'exemple des accords de branche dans le domaine de la course et de la livraison de colis en deux-roues. L'Etat, soucieux de limiter les accidents de la route, et les syndicats de salariés préoccupés par différents problèmes, notamment le non-paiement d'heures supplémentaires, ont lancé la procédure.

Mais très vite, un certain nombre de TPE du secteur se sont emparées de la démarche dont l'intérêt, à leur yeux, est de pouvoir appliquer des pratiques plus justes et moins accidentogènes, gage de bonnes relations avec les salariés et d'un bon engagement de ces derniers, sans avoir à craindre la concurrence déloyale de plus grandes entreprises moins scrupuleuses et n'hésitant pas à pressurer des coursiers plus anonymes. Face aux grandes entreprises et à leurs méthodes gestionnaires dépersonnalisées, les petites entreprises ont tout intérêt à s'unir. 

L'éclairage du Docteur Dominique Servant



Le stress professionnel est un problème de santé publique

“ **Responsable de l'unité spécialisée sur le stress et l'anxiété du Centre Hospitalier régional et Universitaire de Lille, le psychiatre Dominique Servant est confronté à de nombreux patients en situation de stress professionnel. Il nous donne son éclairage à partir de sa pratique.** ”

Constatez-vous une hausse de vos consultations liées au stress professionnel ?

Oui, chez les personnes qui présentent une anxiété réactionnelle, les contraintes liées au travail arrivent en tête des motifs de consultation devant les problèmes familiaux, conjugaux ou de santé. C'est un phénomène qui s'est accentué depuis les années 70. Il s'explique par des causes extérieures comme les crises économiques et l'insécurité qu'elles génèrent, mais aussi par la mondialisation, la technologie, l'émergence d'une société où, même dans le travail, tout va toujours plus vite. Beaucoup de personnes ressentent un décalage entre les exigences de plus en plus grandes du travail moderne et leurs capacités à s'y adapter. Si ce phénomène n'est pas prévenu, il finit par bouleverser l'équilibre personnel. Le stress passe alors la frontière entre vie professionnelle et vie privée, ses conséquences atteignent le bien-être.

Comment apparaissent les états de stress professionnel ?

Ils surviennent souvent chez des personnes régulièrement en « surchauffe », parfois assez brutalement. Sans s'en rendre compte, face à une surcharge de travail ou sans raison évidente, elles vont déclencher un stress professionnel plus important. A partir de ce moment-là, le repos et les vacances ne suffisent plus à récupérer, c'est ça le signe le plus évident qu'on est passé à une autre étape du stress. On est obsédé par le travail, on est préoccupé et on dort mal. Un cercle vicieux se met en place.

Vous parlez d'étapes du stress, c'est un phénomène évolutif ?

Oui, le stress est un phénomène dynamique qui évolue souvent par étapes. Il y a une étape du stress que l'on peut qualifier de « normal », celui qui permet à chacun de s'adapter à de nouvelles situations, mais nous ne sommes pas tous égaux devant le stress et, en fonction de nos prédispositions, le risque est variable. On aura donc plus ou moins tendance à basculer rapidement dans la deuxième étape qui est celle des symptômes physiques : troubles digestifs, cardio-vasculaires, maux de tête..., et psychologiques : ruminations, irritabilité, baisse de l'attention et de la concentration. Ce stade nécessite une vigilance particulière, car c'est souvent à ce moment-là que se joue l'installation permanente du stress. Il y a ensuite une troisième étape qui est celle des conséquences psychologiques, avec l'apparition de troubles anxieux et dépressifs. Ce sont les cas les plus graves.

Comment reconnaissez-vous le stress professionnel dans tous ces maux ?

Il se distingue d'un stress plus classique car, en plus des troubles physiques, le stress professionnel s'accompagne de ruminations incessantes au sujet du travail, de sentiments négatifs sur ses compétences, d'un ressenti d'injustice ou de manque de reconnaissance. Cela peut aboutir à des

troubles comportementaux d'appréhension et même à une peur d'aller travailler. Les personnes touchées témoignent régulièrement d'une impression de mise à l'écart, d'incompréhension, qui les conduit à se replier sur elles-mêmes. Ceci est d'autant plus important quand les problèmes n'émanent pas uniquement d'une surcharge de travail, mais sont aussi liés au management et à la hiérarchie. Avec comme résultat de générer chez les salariés du doute, des attitudes négatives ou des blocages, et ce même s'ils ont encore un intérêt et du goût pour leur travail. Ce sont aussi des signes de l'épuisement professionnel, qui concerne aussi bien les salariés que les patrons.

Les patrons vous consultent-ils également ?

Oui, beaucoup de patrons sont en souffrance, régulièrement soumis à des coups de pression. L'énergie qu'ils doivent déployer mène rapidement à une grande fatigue. Ce statut n'offre aucune relâche, on est responsable de soi, mais aussi des autres, il faut être toujours « branché » sur tout ce qui se passe. Tout cela en se sentant souvent très seul. Cette disponibilité de tous les instants pénalise la vie de famille. Ces dirigeants ont du mal à décrocher et à être concentrés sur l'instant présent.

Ils souffrent de burn out ?

Le burn out est un cas spécifique d'épuisement professionnel, on ne peut pas le généraliser à toutes les situations de stress au travail. Il naît dans des conditions bien spécifiques. Il touche en particulier les professionnels qui exercent des métiers régulièrement en contact avec les autres. Les professions de santé ont été les premières à être identifiées comme étant le plus à risques. Face à l'intensité et au volume des relations auxquelles les personnes doivent faire face, en plus de l'importante charge de travail, elles finissent par s'épuiser, par s'isoler. La charge émotionnelle est parfois trop forte. Elles développent alors des attitudes contraires à ce qu'elles doivent être en mesure de faire, c'est-à-dire aller vers l'autre. Cette incapacité aboutit souvent à la dépression. C'est aussi le cas pour toutes les activités de services, comme le démontrent de récentes études. Ces professionnels n'ont pas le temps ou la possibilité de se mettre à distance pour récupérer. Et peu à peu, ils n'arrivent plus à supporter l'hyper-exigence des clients ou des usagers.

Quelle prise en charge conseillez-vous ?

Dans mon unité, nous intervenons en priorité auprès des patients dans un état de stress avancé pour éviter qu'ils ne sombrent dans la dépression. Plus l'intervention est rapide, mieux c'est. L'enjeu est donc de repérer les personnes à risque pour éviter l'escalade. C'est l'affaire de tous : le médecin généraliste, le médecin du travail, mais aussi l'entreprise elle-même. Celle-ci par exemple doit aider les personnes qui expriment un mal-être à pousser les bonnes portes.

Concrètement, comment faire ?

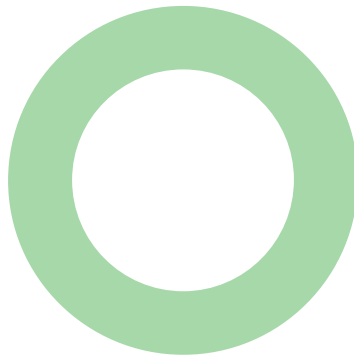
Il faut développer les méthodes de prévention du stress et la prise en compte du bien-être au travail. On peut déjà limiter, sans forcément recourir à un professionnel, les états de « surchauffe » qui ne sont pas encore du stress chronique. Chacun peut le faire individuellement, de manière simple à partir de guides pratiques ou même de programmes disponibles sur internet. Des exercices qu'on peut pratiquer soi-même permettent de réduire les tensions corporelles, d'exercer son mental pour mettre à distance les pensées négatives, ainsi que de développer des attitudes et des comportements plus positifs pour soi et l'entourage. Cela ne suffit pas dans tous les cas, mais c'est déjà un bon début. Dans la gestion du stress, l'individu est au centre du changement, les évolutions vont venir de lui, c'est différent de l'absorption d'un médicament ou d'une opération chirurgicale. C'est vraiment accessible à tous, il suffit de prendre un temps régulier pour évaluer son comportement au travail, mais aussi son bien-être physique et psychologique, et agir concrètement. Cette prise en main individuelle n'exclut pas le rôle de l'entreprise.

Lequel ?

Détecter une personne fragilisée ; le dirigeant peut se donner les moyens de le faire. Il faut aider les salariés en difficulté à trouver de l'aide au sein de l'entreprise, même si c'est seulement pour les rediriger vers des interlocuteurs appropriés. On peut tout simplement mettre à disposition des brochures et des informations spécifiques, c'est déjà positif. Il faut aussi réfléchir à développer des services d'aide à la gestion du stress et surtout permettre une parole libre sur le sujet pour que les personnes concernées osent en parler.

Considérez-vous le stress professionnel comme un enjeu de santé publique ?

Tout à fait. S'il peut paraître moins grave que le tabagisme et l'alcoolisme car il n'engage pas de la même manière le pronostic vital, sa fréquence – près de 40 % des salariés déclarent en souffrir – nécessite une prise en compte spécifique. Il ne faut pas oublier son coût élevé, qui avoisine 3 % du PIB : il s'agit de dépenses médicales directes, mais aussi des coûts indirects, liés aux arrêts de travail, à la baisse de la productivité des entreprises. Sur le plan humain, ses conséquences peuvent être considérables dans la vie sociale et familiale. La lutte contre le stress professionnel revêt donc de multiples enjeux et doit être plus fortement développée en France dans les prochaines années. ○



Les dirigeants de TPE et le stress



5 portraits-types de patrons de TPE face au stress

Le stress est une façon d'être au monde et de se comporter, une affaire de tempérament et de personnalité. « Je ne vais pas changer à mon âge ! » : cette réflexion revient régulièrement chez ceux qui refusent de s'adapter. Pourtant, en prenant un peu de recul, chacun peut mieux comprendre ses réactions et ses attitudes. Même les patrons soumis à un quotidien très stressant.

En voici 5 portraits-types, réalisés par Dominique Servant, responsable de l'unité spécialisée dans le stress et l'anxiété au Centre Hospitalier Régional et Universitaire de Lille. Chacun de ces patrons possède des traits qui peuvent être un atout mais aussi, sur le long terme, un désavantage face au stress. Le tout est de maintenir un équilibre et de ne pas céder aux réactions systématiques. Surtout si on sait qu'elles sont mauvaises pour l'entreprise.

Le stressé hyperactif

Michel, patron dans le bâtiment, est une vraie pile électrique. Il parle vite, passe son temps au téléphone tout en faisant autre chose. C'est un vrai moteur pour les autres. Mais, il s'énerve facilement quand il y a un problème sur un chantier et perd régulièrement son sang-froid. Dans les moments très chargés, sa mauvaise humeur prend souvent le dessus et cela se ressent dans l'équipe.

Forces

C'est un actif qui développe beaucoup d'énergie et a un rôle de moteur. Il monte au créneau quand il y a quelque chose qui ne va pas. On peut compter sur lui pour affronter les épreuves.

Faiblesses

Il a du mal à se poser et peut ne pas comprendre que les autres ne le suivent pas. Il peine souvent à gérer les frustrations, à apprendre la patience. Il a du mal à écouter et à être disponible dans des moments où il faut prendre du recul.

Possibilité d'évolution

Etre toujours sur la brèche crée le risque d'un épuisement physique et mental. Il faut savoir faire des pauses pour ne pas céder à des émotions d'hostilité, de colère et de frustration répétées. Celles-ci ont des effets très négatifs sur la santé cardio-vasculaire et sur le moral. Les sautes d'humeur répétées peuvent aussi dégrader les relations avec les autres. On a beau se dire « je suis comme cela », il est utile de mieux moduler cette hyperactivité sans perdre en efficacité. Bien au contraire.

Le stressé prévoyant

Nathalie est à la tête d'une petite agence de communication. Elle voit toujours le danger partout et envisage toujours le pire. Sa crainte que cela ne marche pas se ressent, elle se soucie de tout et s'inquiète aussi beaucoup pour les autres. Elle tergiverse, pèse le pour et contre mais a du mal à prendre une décision. Ses choix sont toujours prudents et elle peine à prendre des risques dans ces périodes d'incertitudes. La nuit, ses craintes tournent en boucle dans sa tête.

Forces

Nathalie sécurise son entreprise et ses salariés en ayant la capacité d'anticiper les dangers afin de ne pas être prise au dépourvu. Elle voit certains détails que les autres ne voient pas. Sensible, elle comprend les gens qui travaillent avec elle. Cette patronne est très appréciée pour ses qualités humaines.

Faiblesses

Nathalie peut se perdre dans des anticipations de dangers qui ne sont pas réels (peur d'avoir peur). Elle communique facilement à son équipe son stress, son inquiétude du lendemain et son sentiment de vulnérabilité. Les nombreuses incertitudes du monde de l'entreprise lui conviennent mal.

Possibilité d'évolution

Il faut bien distinguer les stress réels et « anticipés » pour apprendre à mettre à distance les ruminations anxieuses. Pour changer, il est nécessaire de s'exposer de façon progressive aux situations que l'on redoute. Il ne s'agit pas de se lancer à corps perdu mais d'apprendre à agir sans penser au pire.

Le stressé discret

Bernard dirige un magasin. Il n'est jamais à l'aise. Aussi bien avec la clientèle qu'avec le personnel, il s'efface souvent quand il y a du monde et parle peu. Bernard évite les contacts en cas de problèmes. Quand il sent des tensions entre les employés, il laisse faire les choses. Au fond de lui, il sait bien qu'il faudrait qu'il communique plus, mais cela lui demande beaucoup d'efforts. Peut-on vraiment changer à son âge quand est timide et réservé ?

Forces

Bernard est apprécié car il ne fait pas de vagues et ne provoque pas de conflits. Il sait écouter les autres et participe au maintien d'un climat calme dans le magasin. Gentil et souriant, mais aussi très arrangeant, on peut lui demander des choses.

Faiblesses

Quand il faut prendre la parole, Bernard est vraiment mal à l'aise. Il peine à aller au-devant des autres, ce qui freine le nouvel essor qu'il souhaite donner à son activité. Sa difficulté à endosser le rôle de patron ne lui permet pas de dynamiser son équipe comme il devrait. Il finit par se dévaloriser, ce qui agit de façon très négative sur son moral.

Possibilité d'évolution

Mieux s'affirmer et communiquer s'apprend, des patrons de grandes entreprises ou des personnalités politiques ressemblaient à Bernard au début, mais ont pu changer en s'exposant, en réfléchissant sur eux et en s'entraînant au quotidien à parler en public, à accepter le regard des autres. Il est important d'accepter de s'exposer à des conflits humains, avec les émotions que cela déclenche en nous.

Le stressé perfectionniste

Depuis l'enfance, Isabelle se fixe toujours des objectifs et a tendance à toujours vouloir tout maîtriser. Elle met la barre très haut. Grâce à cette exigence, elle a réussi à faire vivre sa petite production avec seulement quelques employés. Elle-même le reconnaît, elle du mal à faire confiance et à déléguer. Tout doit passer par elle, une garantie pour que ce soit bien fait. Dans les périodes chargées, elle a du mal à décrocher du travail. Elle passe beaucoup de temps à contrôler et vérifier ce que les autres ont fait.

Forces

Contrôler les choses permet d'anticiper les problèmes, un bénéfice pour l'entreprise. Isabelle déploie beaucoup d'énergie et investit beaucoup de son temps. Elle ne laisse rien au hasard, chaque détail compte. Son perfectionnisme est apprécié par ses clients, on sait qu'avec elle tout est toujours parfait.

Faiblesses

Isabelle se retrouve en difficulté quand les choses ne vont pas comme elle l'a décidé. Elle peine à s'adapter et peut se perdre dans les détails. Ce gaspillage de temps l'épuise dans les périodes difficiles.

Possibilité d'évolution

Tout vouloir contrôler peut créer une couche de stress supplémentaire sur le stress quotidien. Il n'est pas possible de tout maîtriser. Isabelle doit apprendre à lâcher prise, à déléguer, à s'adapter aux différentes situations avec plus de souplesse. Il est possible d'être moins intransigeant sans pour autant abandonner ses valeurs et exigences.

Le stressé passionné

Pour Antoine, son travail dans la restauration c'est sa vie. Il s'y donne corps et âme, ne compte jamais les heures. Absorbé en permanence, il demande beaucoup aux autres. Pour lui, le travail ne dort jamais. Antoine peine à comprendre ses salariés qui aiment partir à l'heure et qui expriment parfois leur fatigue.

Forces

Antoine communique aux autres des valeurs positives d'engagement. Il est créatif et s'adapte à toutes les situations, son implication ne faiblit jamais. Il se donne à fond dans les choses qu'il aime vraiment et peut en parler durant des heures.

Faiblesses

Antoine impose une activité très soutenue, à lui-même comme aux autres, ce qui peut créer des tensions. Ce rythme conduit souvent à l'épuisement dans un travail devenu chronophage. Antoine n'a plus de temps pour d'autres choses en dehors de son travail, ce qui déséquilibre le précieux rapport entre vie professionnelle et vie personnelle.

Possibilité d'évolution

L'engagement ne doit pas tourner à l'addiction. On appelle *workaholics* ces personnes complètement accrocs au travail qui ne savent plus rien faire d'autre. Il faut apprendre, même pour des moments courts, à décrocher, à prendre le temps d'échanger avec ses proches, à être disponible pour eux. La clé est de puiser dans d'autres activités des idées pour ne plus tourner en rond et « lever la tête du guidon ».

10 conseils aux dirigeants de TPE pour limiter leur stress et celui de leurs équipes

Chaque jour, le dirigeant de TPE est appelé à agir et résoudre des problèmes organisationnels et humains liés au stress au travail. Il est pour lui indispensable de repérer, d'accompagner les changements à mettre en place. Ni médecin ni psy, il doit cependant posséder certaines aptitudes humaines et relationnelles afin de prévenir des situations liées au stress et d'aider individuellement des personnes en difficulté. Le tout en préservant la cohésion du groupe.

“ A partir de son expérience de praticien, le Docteur Dominique Servant propose aux dirigeants ces 10 conseils. ”

1/ Comprendre les possibles sources de stress dans l'environnement du travail

Le dirigeant connaît son entreprise comme personne. Il est donc en mesure de repérer les facteurs à la fois liés aux tâches et aux relations humaines qui sont sources de stress. Il doit simplement prendre le temps d'observer le fonctionnement intime de son entreprise et ne pas se limiter aux résultats à atteindre. Une réunion régulière permet souvent de faire remonter du terrain les problèmes.

2/ Connaître (et reconnaître) les problèmes psychologiques liés au stress

Le dirigeant n'est ni un médecin ni un psychologue, mais il doit connaître les complications psychologiques du stress. Il sera confronté, un jour ou l'autre, à l'anxiété et à la dépression professionnelle, au burn out... Ces difficultés étaient jusqu'à présent des tabous dans l'entreprise ; aujourd'hui, il ne faut pas avoir peur de les aborder, d'en parler et d'aider ses collaborateurs à s'en sortir.

3/ Etre attentif à un certain nombre de signes de mal-être

On peut souvent déceler les premiers signes du stress, simplement en prenant le temps de regarder et d'écouter attentivement. Il peut s'agir d'une lassitude, d'un énervement, d'une tension palpable, d'une insatisfaction, d'attitudes contre-productives. Lorsque des blocages ou un manque de goût apparaissent chez un collaborateur, il existe un risque d'anxiété et de dépression. Tout cela échappe au contrôle de la personne qui rentre dans une lutte souvent improductive.

4/ Savoir écouter, faire attention à la parole

Le stress est avant tout un ressenti personnel. C'est en dialoguant de façon individuelle que l'on peut prendre la mesure de l'état de bien-être de la personne au travail. L'entretien individuel régulier, même court, a le plus d'effet pour faire évoluer les choses. Les échanges à la volée, dans un couloir ou entre deux portes, peuvent laisser perplexe et sont souvent mal interprétés. De même, en groupe ou lors d'une réunion, il faut faire attention aux effets blessants d'une petite remarque comme par exemple : « Je n'y suis pour rien, vous n'avez qu'à vous débrouiller »...

5/ S'investir lorsqu'il y a un conflit entre les personnes, jouer le rôle de médiateur

Parfois, le stress impacte toute la dynamique du groupe, ce qui risque de provoquer un malaise général et de favoriser un dysfonctionnement de l'entreprise. Le dirigeant est le mieux placé pour amener à une médiation. Cela nécessite d'écouter chacune des différentes parties, de communiquer avec elles et de formuler des propositions, en accompagnant l'ensemble du groupe dans un changement équitable de position.

6/ Rendre accessibles les méthodes de gestion du stress pour les salariés intéressés

Les techniques de gestion du stress sont assez simples à mettre en place, à titre préventif dans l'entreprise. Une information peut ainsi être proposée sous forme de conférences et d'ateliers, avec la possibilité pour les salariés intéressés d'avoir accès à des supports. Un programme numérique destiné aux entreprises est aujourd'hui accessible (www.serenactif.fr). Il permet de pratiquer par soi-même des exercices (relaxation, méditation de pleine conscience, gestion des émotions, changement des pensées et des comportements, résolution de problème, gestion du temps, psychologie positive), afin de les mettre en application dans le travail et la vie quotidienne.

7/ Savoir aider un salarié qui va mal

Parfois, quelques aménagements dans la charge de travail ou les horaires, associés à un soutien du dirigeant et des collègues, vont permettre de trouver une solution rapide. Dans d'autres cas, la poursuite du travail n'est plus possible, et il faut alors avoir recours à des professionnels de santé : médecin traitant, médecin du travail, psychiatre ou psychologue spécialiste du stress. Lors d'un arrêt de travail, il est primordial de garder le contact avec le salarié concerné, en lui montrant qu'il est soutenu et qu'il fait partie intégrante de l'entreprise.

8/ Savoir accompagner un salarié lors de la reprise du travail

C'est un temps très important et il faut que le dirigeant soit présent à ce moment afin d'aider le salarié à trouver ses repères ; le moindre sentiment d'échec pourrait alors créer un blocage. Le salarié doit donc sentir qu'il retrouve sa place, qu'il n'est pas stigmatisé et qu'il n'a pas à expliquer ce qui lui est arrivé. Une reprise progressive ou un accompagnement durant la première journée peut s'avérer bénéfique.

9/ Développer des attitudes positives dans le travail

Si on a tendance à identifier les difficultés, il faut aussi savoir mettre en avant ce qui fonctionne. Le dirigeant doit reconnaître le travail de chacun de façon sincère et positive, ne pas hésiter à féliciter ses salariés lors de certaines actions. Il peut aussi faire partager à son équipe des moments agréables et les savourer avec elle. Enfin, il est essentiel de veiller à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle, en n'hésitant pas à conseiller à chacun de se ressourcer à l'extérieur de l'entreprise.

10/ Prendre conscience de son propre stress et apprendre à y faire face

Le dirigeant néglige souvent son propre stress, pensant que c'est une faiblesse et ne voulant donc pas la montrer aux autres. Il peut également estimer qu'il n'a pas le temps de s'en préoccuper. C'est toujours une erreur et il est important de ne pas tomber dans le déni. Comme tout un chacun, un dirigeant a besoin de prendre soin de lui, de veiller à sa santé et à son bien-être. De plus, l'engagement dans une démarche de gestion du stress sera généralement très bien perçu par l'entourage professionnel ; ceci pourra même servir d'exemple et encourager certains salariés à s'y engager.



Annexes



Annexe 1 : la méthode employée pour l'étude

Trois entreprises ont été interrogées :

- MétalPro, 6 travailleurs (5 salariés et 1 dirigeant) dans le domaine de la métallurgie, spécialisée dans le commerce interentreprises de minerais et métaux.
- ProxiMag, 15 salariés et des dirigeants, magasin référencé dans le domaine de la distribution alimentaire.
- EnergiePlus, 7 salariés en plus des dirigeants, spécialisée dans le secteur de l'énergie (conseil et expertise).

Deux scènes de musiques actuelles (SMAC) de la banlieue parisienne ont également été étudiées à partir d'entretiens et d'observations.²⁵ Il s'agit de La Portée, association de 28 salariés et Le Rézo, un établissement industriel et commercial de 9 salariés.

Des entretiens plus dispersés ont également été conduits avec des responsables de TPE (parfois retraités) de différents secteurs. Si les cinq entreprises étudiées se trouvent en région parisienne, les entretiens complémentaires et les études de cas empruntées à d'autres chercheurs (sociologues, gestionnaires) portent presque tous sur des entreprises de province. 

Annexe 2 : une TPE, qu'est-ce que c'est ?

Généralement, les TPE sont définies comme les entreprises de moins de dix salariés²⁶. Toutefois, certaines études fixent le seuil plutôt à vingt salariés, voire, plus rarement, cinquante. Dans notre étude, c'est principalement les TPE de moins de dix salariés qui sont étudiées, même si le recours à des exemples ou des études sur des structures un peu plus grandes peut être fait à titre de comparaison. Au 31 décembre 2008, les TPE de 1 à 9 salariés représentaient près de 85 % des entreprises du secteur concurrentiel²⁷ et employaient 3 millions de salariés, soit environ 20% de la main d'œuvre du secteur concurrentiel. Plus largement, en 2011, les entreprises de 0 à 19 salariés représentaient 96,8% des entreprises françaises, soit 2,4 millions d'entreprises sur le total de 2,5 millions que compte la France²⁸. Elles sont pourtant mal connues et peu étudiées.

Les TPE sont présentes dans la plupart de secteurs, mais elles sont particulièrement importantes, en termes de part dans l'emploi salarié total, dans les secteurs « Arts, spectacles, activités récréatives, services aux personnes », l'hébergement et la restauration, les activités immobilières et la construction (secteur où le stress lié au contact avec la clientèle et les risques d'accident du travail peuvent être potentiellement importants) :

(25) Menée en 2012 et 2013 par Marc Lorient avec le concours de Line Spielmann.

(26) Les anglo-saxons distinguent les « *micro-enterprises* » (1 à 9 salariés) des « *small enterprises* » (10 à 49 salariés).

(27) Dares analyses, AOÛT 2011 • N° 064

(28) Source INSEE SIRENE 2011

L'emploi salarié dans le secteur concurrentiel en 2008

	Part des TPE dans l'ensemble des entreprises en 2008(en % des salariés)
Industrie	9,3
Hors industrie agroalimentaire	6,9
Industrie agroalimentaire	21,7
Construction	34,1
Commerce	23,8
Services (hors commerce), dont :	20,0
Transports et entreposage	5,8
Hébergement et restauration	38,0
Informatique, communication ; act. financières et d'assurance	10,7
Activités immobilières	35,0
Activités spécialisées, scientifiques, techniques, de soutien	20,2
Enseignement, santé, action sociale	17,3
Arts, spectacles, activités récréatives, services aux personnes .	41,8
Total	19,7

Source : Dares – enquêtes 2000 à 2008 sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo)

De petite taille (trois salariés en moyenne), les TPE connaissent un taux de *turn over* et de renouvellement plus fort que les plus grandes entreprises, ce qui là encore, pourrait être (en l'absence de compensations) un facteur potentiel de risque de stress.

Données de cadrage sur les TPE et les entreprises de 10 salariés ou plus du secteur concurrentiel

	TPE	Entreprises de 10 salariés ou plus
Caractéristiques au 31 décembre 2008		
Nombre d'entreprises (en milliers)	1 010	202
Nombre de salariés (hors intérimaires et stagiaires, en milliers)	3 077	12 572
Nombre moyen de salariés par entreprise	3,0	62,2
Indicateurs sur la démographie d'entreprises entre 2000 et 2008 (en %)		
Taux de création annuel moyen*	16,1	4,6
Turn-over annuel moyen*	15,4	4,8
Existence dans la même catégorie d'entreprise (TPE ou entreprises de 10 salariés ou plus)	83,2	87,0
Franchissement de seuil (TPE -> entreprises de 10 salariés ou plus ou l'inverse)	2,0	8,0
Cessation-rachat **	14,8	5,0
Ensemble	100,0	100,0

Source : Dares – enquêtes 2000 à 2008 sur l'Activité et les conditions d'emploi de la main-d'œuvre (Acemo)

Les salaires moyens y sont, quelles que soient les catégories de salariés, plus faibles que dans les structures de taille supérieure :

Salaires moyens dans les TPE et les entreprises de 10 salariés ou plus (en 2008)

	Niveau moyen des salaires en équivalents temps pleins en 2008 (en euros courants)	
	TPE jusqu'à 9 salariés	Entreprises de 10 salariés ou plus
Ensemble	2 230	2 800
Sexe		
Homme	2 370	3 010
Femme	2 030	2 450
Âge		
18-29 ans	1 750	2 040
30-49 ans	2 280	2 870
50 ans ou plus	2 740	3 390
Catégorie socioprofessionnelle		
Cadres	4 910	5 350
Professions intermédiaires	2 430	2 780
Employés	1 720	1 890
Ouvriers	1 820	2 030

Créations d'entreprises selon la taille en 2012 (en %)

Nombre de salariés	2011		2012	
	Créations totales	dont hors auto-entreprises	Créations totales	dont hors auto-entreprises
Sans salariés (1)	94,3	87,9	94,6	87,9
1 à 2 salariés	4,2	8,8	4,0	8,9
3 à 9 salariés	1,1	2,4	1,0	2,3
10 salariés	0,4	0,9	0,4	1,0
Ensemble (en nombre)	549 788	258 067	549 967	242 489



Annexe 3 : écarts de revenus entre salariés et employeurs

Les écarts de revenus entre employeur et salariés augmentent avec la taille de l'entreprise :

INDICATEURS	Salaire brut annuel moyen (€)	Nombre d'années-travail	Salaire brut moyen par équivalent temps plein	Equivalent temps plein
Ensemble	33 129	13 054 153	34 859	12 163 586
0 poste	23 403	429 270	28 403	144 311
De 1 à 4 postes	26 495	1 387 278	28 594	1 244 602
De 5 à 9 postes	28 901	1 453 452	30 813	1 327 831
De 10 à 19 postes	30 675	1 517 052	32 372	1 432 610
De 20 à 49 postes	31 710	2 148 881	33 019	2 061 762
De 50 à 99 postes	32 779	1 530 681	33 990	1 475 676
De 100 à 249 postes	35 124	1 837 308	36 259	1 779 626
De 250 à 499 postes	37 689	1 085 040	38 648	1 058 117
De 500 à 999 postes	42 124	746 621	43 056	730 441
De 1000 à 1999 postes	45 726	451 515	46 273	446 176
De 2000 à 4999 postes	44 740	310 576	45 131	307 881
5000 postes et plus	47 216	156 480	47 804	154 552

Note : est considéré à temps complet, un salarié travaillant, sur sa période d'activité, au delà d'un nombre d'heures par jour propre à chaque secteur d'activité. Ce temps quotidien s'élève en moyenne autour de 6 heures.

Source : Insee, DADS 2010

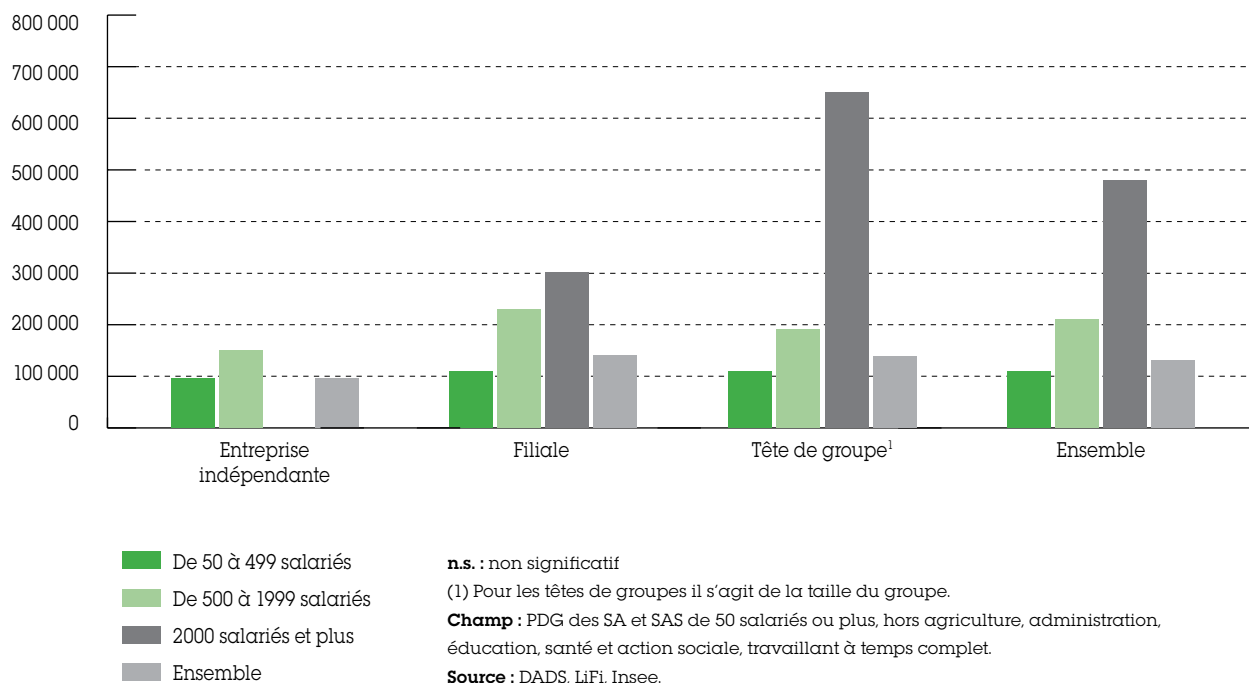
Salaires des dirigeants

	Moins de 20 salariés	De 20 à 49 salariés	50 salariés ou plus	Toutes tailles confondues
	Salaire annuel en euros	Salaire annuel en euros	Salaire annuel en euros	Salaire annuel en euros
Tous secteurs	50 980	77 220	107 110	65 200

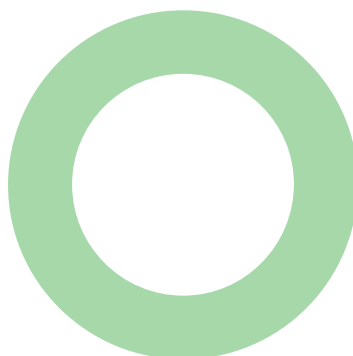
Source : Insee / CGPME

(4) Les chômeurs représentent 1,1 % des effectifs totaux de la classe d'âge pour les 60 - 64 ans.

Salaire annuel net en euros des PDG selon la nature et la taille de l'entreprise (données 2005)



Le salarié de TPE peut donc plus facilement que son homologue de PME se projeter, par anticipation, dans le même groupe social que son « patron ». « *Le patron a d'abord travaillé comme salarié pendant plusieurs années avant d'ouvrir cette boîte. C'est pour ça qu'il est aussi bon. Je compte faire pareil, donc j'apprends* » (salarié MétalPro). ○



Bibliographie



- **Akande Adebawale**, Coping with Entrepreneurial Stress, *Journal of Small Business Management*, Vol. 13, No. 2, 1994.
- **Rahim Afzalur**, Stress, Strain, and Their Moderators: An Empirical Comparison of Entrepreneurs and Managers, *Journal of Small Business Management*, 1996.
- **Michel Amiot**, *Les misères du patronat : le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons* ; Editions l'Harmattan, 1991
- **Nan Arousseau**, *Bleu de chauffe*, Stock, 2005.
- **Baromètre de conjoncture des TPE**, Vague 30 – Avril 2008, Fiducial
- **Baromètre de conjoncture des TPE**, Vague 47 Juillet – Août – Septembre 2012, Fiducial.
- **David Boyd et David Gumpert**, The Effects of Stress on Early-Stage Entrepreneurs, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1983.
- **Yves Cohen**, *Le siècle des chefs. Une histoire du commandement et de l'autorité*, Editions Amsterdam, 2013, 872 p.
- **Matthew Crawford**, *Eloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte, 2010, 249 p.
- **Caroline Datchary**, *La dispersion au travail*, Octarès Editions, coll. « Travail & activité humaine », 2011, 192 p.
- **Olivier Ferrier**, *Les très petites entreprises*, Ed. De Boeck, 2002, 356 p.
- **David Goss**, *Small Business and Society*, Routledge, London, 1991, 175 p.
- **Joseph Hilbert et Hans Sperling**, *Die kleine Fabrik - Beschäftigung, Technik und Arbeitsbeziehungen*, Schriftenreihe Industrielle Beziehungen Bd. 2, München, 1990.
- **Laurent Karsenty** (sous la coordination), *La confiance au travail*, Editions Octares, Collection le travail en débats, 2013
- **Cathel Kornig et Éric Verdier**, De très petites entreprises de la réparation automobile face aux normes publiques de la prévention des risques professionnels. Le cas d'une action collective territoriale, *Revue française des affaires sociales*, 2008/2-3 (n° 2-3)
- **Annie Lamanthe**, 2001, « Petites entreprises à l'épreuve de la rationalisation. Le cas de la transformation des fruits et légumes en Provence, des années soixante aux années quatre-vingt-dix », *Revue française de Sociologie*, 42-3, pp. 509-53
- **Annie Lamanthe** « Les paradoxes de la formalisation de la relation salariale en milieu rural (Briançonnais) », *Etudes rurales*, 2/2008 (n° 182), p. 29-44.
- **Marc Lassagne, Julien Perriard, Anne Rozan et Christian Trontin**, *L'évaluation économique du stress au travail*, Editions Quae, 2013.
- **Jean-Pierre Le Goff**, *La Fin du village*, Gallimard, 2013.
- **Benoît Lepley**, Gestion des conflits dans les petites entreprises, dans : Jean-Michel Denis, *Le conflit en grève ?*, La Dispute, 2005, pp. 229-250.
- **Cédric Lomba**, « Les petites mains des petites entreprises: gestion informelle et fractures ouvrières », *Sociologie du Travail*, Vol 52, 4, 2010, pp 503–520.
- **Thomas Marshall**, *La fabrication des artisans : socialisation et processus de médiation dans l'apprentissage de la menuiserie*, Thèse de Université de Bourgogne sous la direction de Jacques Bonnet, 2012.
- **Michael Marmot, Hans Bosma et Harry Hemingway**, Contribution of job control and other risk factors to social variations in coronary heart disease incidence, *The Lancet*, vol. 350, 1997, pp. 235-239.
- **Elton Mayo**, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York, Macmillan, 1933.
- **Elton Mayo**, *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Cambridge, Mass., Harvard U.P., 1945.
- **Caroline Mazaud**, *L'artisanat français. Entre métier et entreprise*, PUR, 2013.
- **Arnaud Mias**, *Le travail des relations professionnelles. Connaissances et négociations*, Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sociologie, Aix-Marseille Université, 2013, 428 p.
- **Ugo Palheta** « L'apprentissage compagnonnique aujourd'hui entre résistance à la forme scolaire et transmission du « métier », *Sociétés contemporaines*, 1/2010 (n° 77), pp. 57-85.
- **Gérard Regnault**, *Les mondes sociaux des petites et très petites entreprises*, Paris, L'Harmattan, 2011.
- **Jean-Paul Guillot et Carmen Rubia**, *Osez le Dialogue Social Dans L'entreprise*, Les Editions de l'Atelier, 2009.
- **Nicolas Renahy**, *Les Gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*. Paris, La Découverte, 2006, 285 p.

- **Donald Schön**, *Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir professionnel*, Montréal, Éditions Logiques, 1993.
- **Richard Sennett**, *Ce que sait la main. La culture de l'artisanat*, Albin Michel, 2010, 405 p.
- **David Silverman**, *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*, SAGE Publications, 2013, 488 p.
- **Pierre-Eric Sutter et Stéphanie Baggio**, Comparaison de performance sociale. Différence entre les entreprises de grande et de petite taille, Dossier Mars-Lab, 2010.
- **Olivier Torrès**, Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue française de gestion*, 2003/3 n° 144, p. 119-138.
- **Olivier Torrès**, *La santé du dirigeant. De la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salubre*, De Boeck, 2012.
- **Patrick Valeau**, L'accompagnement des entrepreneurs durant les périodes de doute, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2006/1 Vol. 5, p. 31-57.
- **Yue Wah Chay**, Social support, individual differences and well-being: A study of small business entrepreneurs and employees, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Volume 66, 1993, Issue 4, pages 285-302.
- **Linda Weber et Allison Carter**, *The social construction of trust*, Springer, Series: Clinical Sociology: Research and Practice, 2002.
- **Jay Weiss**, 1971, Effects of coping behavior in different warning signal conditions on stress pathology in rats, *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, Vol 77(1), Oct 1971, pp. 1-13.
- **Karl E. Weick**, *The Social Psychology of Organizing*, New York, Random House, 1979.
- **Karl E. Weick**, *Sensemaking in Organizations*, Londres, Sage, 1995.
- **Valérie Zara-Meylan**, Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles, *Sociologies pratiques*, 2013/1 (n° 26)

Guides / outils de référence :

- Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi - Unité Centrale Provence Alpes Côte d'Azur, Guide - Prévenir les risques psychosociaux au sein des très petites entreprises, 2008
- Elisabeth Tayar, Guide TPE-PME : agir sur la prévention des risques professionnels, ARACT des pays de Loire (<http://www.conditionsdetravail.com/images/Agir/Sante/PRP/guideprp.pdf>)
- Douillet (Philippe) ANACT, Prévenir les risques psychosociaux : outils et méthodes pour réguler le travail, 2013.
- INRS, Et s'il y avait du stress dans votre entreprise ? Brochure de 20 pages, format 15,5 x 24, 2006, <http://www.inrs.fr/accueil/produits/medias/medias/doc/publications.html?refINRS=ED%20973>
- Romain et Charles-André Pigeot, Le guide du bien-être au travail, Editeur : Eyrolles, Nombre de pages : 280
- Michel Lasbleis et Laurence Piacentini Risques Psychosociaux - solutions et opportunités pour une meilleure qualité de vie au travail, aux Editions TISSOT. 2012
- Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, Comment maîtriser les problèmes psychosociaux et réduire le stress d'origine professionnelle, 2003, <https://osha.europa.eu/fr/publications/reports/309>
- Faire le point. Une aide pour évaluer les risques psychosociaux dans les petites entreprises, grille Excel, pour les entreprises de moins de 50 salariés, Logiciel à télécharger : <http://www.inrs.fr/accueil/produits/medias/medias/doc/outils.html?refINRS=outil37>



Observatoire **Alptis**
de la protection sociale

Publication éditée par
L'OBSERVATOIRE ALPTIS DE LA PROTECTION SOCIALE
12, rue Clapeyron - 75379 Paris cedex 08

www.observatoire-alptis.org