



**HAL**  
open science

## Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ?

Marc Loriol, Deede Sall

► **To cite this version:**

Marc Loriol, Deede Sall. Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ?. [Rapport de recherche] Observatoire Alptis de la protection sociale. 2014. halshs-01097277

**HAL Id: halshs-01097277**

**<https://shs.hal.science/halshs-01097277>**

Submitted on 19 Dec 2014

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Stress en entreprise : les TPE sont-elles à l'abri ?**

## **Rapport pour :**

### **Observatoire Alptis de la protection sociale**

### **Septembre 2014**

*Par :*

**Marc LORIOU, Chargé de recherche, CNRS, IDHES Paris 1**

**Deede SALL, doctorante, IDHES Paris 1**

#### ***Préambule : comment cette étude a été réalisée***

Cette étude sociologique est d'abord qualitative. Elle est basée sur des recherches localisées réalisées par Deede Sall et Marc Lorient ou empruntées à d'autres sociologues (cités en bibliographie). Avec une démarche qualitative, ce qui est 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 de façon à pouvoir (dans des situations à chaque fois différentes) mieux armer les acteurs de l'entreprise pour construire des réponses adaptées. D'un point de vue scientifique, il s'agit donc d'une démarche inductive plutôt que déductive (Silverman, 2013). Le choix d'une étude de ce type est le plus pertinent pour rendre compte des phénomènes de stress dans les très petites entreprises (TPE). Ces phénomènes en effet ne peuvent être appréhendés qu'à partir de la compréhension fine des situations locales et les problèmes ne peuvent être résolus qu'avec des solutions élaborées par les acteurs de l'entreprise eux-mêmes (même si une aide extérieure est parfois profitable).

Des données statistiques de cadrage issues d'enquêtes nationales (notamment les enquêtes «SUMER » et « conditions de travail »<sup>1</sup>) et plus rarement internationales permettent toutefois de donner les grandes tendances des phénomènes étudiés. Plusieurs études quantitatives ont été mobilisées, depuis des sondages auprès de quelques centaines d'entreprises ou de répondants jusqu'aux grandes études statistiques réalisées sous l'égide du ministère du travail ou de la Communauté Européenne. A 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.

Convaincus que la compréhension des mécanismes de stress passe par la mise au jour des dynamiques locales et des situations particulières, les deux auteurs de l'étude ont menés des entretiens (une cinquantaine) et des observations détaillées dans différentes petites structures. Pour préserver l'anonymat des entreprises qui ont bien voulu nous recevoir, les noms donnés ici sont fictifs. Certaines de ces structures comptent plus de dix salariés, mais restent de taille très modeste. Dans le cadre de nos travaux de recherche, nous y avons effectué des observations sur le terrain et réalisé des entretiens semi-directifs tout au long de notre immersion. L'objectif de la démarche était de voir concrètement comment, en fonction de la taille de la nature de l'entreprise, la question de la souffrance au travail est abordée et gérée.

Il s'agit principalement de MétalPro qui compte 6 travailleurs (1 dirigeant et 5 salariés) dans le domaine de la métallurgie spécialisé dans le commerce interentreprises de minerais et métaux. Nous sommes aussi intéressés à deux autres entreprises dans le domaine de la distribution alimentaire (magasin) et de l'énergie (conseil et expertise) que nous nommerons respectivement ProxiMag et EnergiePlus. ProxiMag compte 15 salariés et EnergiePlus 7 salariés en plus de leurs dirigeants. Deux scènes de musiques actuelles (SMAC) de la banlieue parisienne ont également été étudiées à partir d'entretiens et d'observations. Il s'agit d'entreprises de spectacle spécialisées dans les concerts et la production de musiques qui vont du Jazz au rap en passant par le rock, le reggae...<sup>2</sup> La Portée est une association de vingt-huit

---

<sup>1</sup> Les enquêtes Surveillance médicale des expositions aux risques professionnels (Sumer) sont réalisées tous les sept ans (1987, 1994, 2003, 2010), la DARES et la Direction générale du travail (DGT)-Inspection médicale du travail. Les données sont recueillies par le médecin du travail lors de l'entretien médico-professionnel au cours des visites périodiques, et font également appel à la connaissance des postes de travail qu'il a acquise au cours de son tiers-temps. Cela permet de mesurer l'évolution des expositions professionnelles des salariés. Les enquêtes Conditions de travail, sont elles aussi rééditées tous les 7 ans. Organisées et exploitées par la direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques du ministère de l'emploi et de la solidarité, ces enquêtes étaient réalisées jusqu'en 2005 en complément de l'enquête Emploi de l'Insee. Le questionnaire est soumis à environ 20 000 actifs ayant un emploi. La dernière enquête a été réalisée en 2012. Les résultats ne seront disponibles qu'en 2014.

<sup>2</sup> Menée en 2012 et 2013 par Marc Lorient avec le concours de Line Spielmann.

salariés qui possède également une offre de formation dans diverses activités artistiques et Le Rézo, un établissement industriel et commercial de neuf salariés.

Des entretiens plus dispersés ont également été conduits avec des responsables de TPE (parfois retraités) de différents secteurs. Au total, une cinquantaine d'entretiens ont été réalisés. 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 toutes sur des entreprises de province.

En effet, les quelques recherches menées par des chercheurs en sociologie ou en gestion dans des très petites entreprises de différents secteurs, même si elles ne portent pas directement sur la question du stress, ont été mobilisées pour mieux comprendre et caractériser l'organisation et les relations humaines dans les TPE (voir bibliographie en fin d'étude).

### ***Données générales sur les TPE***

Généralement, les TPE sont définies comme les entreprises de moins de dix salariés<sup>3</sup>. 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 seront étudiées, même si le recours à des exemples ou des études sur des structures un tout un peu plus grandes pourra 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 concurrentiel<sup>4</sup> 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% soit 2,4 millions d'entreprises sur le total de 2,5 millions que compte la France<sup>5</sup>. Elles sont pourtant mal connues et peu étudiées.

Les TPE sont présentes dans la plupart de secteurs, mais elles sont particulièrement importantes, en terme de part dans l'emploi salarié total, dans les « Arts, spectacles, activités récréatives, services aux personnes », l'hébergement et restauration, les « Activités

---

<sup>3</sup> Les anglo-saxons distinguent les « *micro-enterprises* » (1 à 9 salariés) des « *small enterprises* » (10 à 49 salariés).

<sup>4</sup> Dares analyses, AOÛT 2011 • N° 064

<sup>5</sup> Source INSEE SIRENE 2011

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) :

L'emploi salarié dans le secteur concurrentiel en 2008

	Part des TPE dans l'ensemble des entreprises en 2008(en % des salariés)
<b>Industrie</b> .....	<b>9,3</b>
Hors industrie agroalimentaire .....	6,9
Industrie agroalimentaire .....	21,7
<b>Construction</b> .....	<b>34,1</b>
<b>Commerce</b> .....	<b>23,8</b>
<b>Services (hors commerce), dont</b> .....	<b>20,0</b>
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
<b>Total</b> .....	<b>19,7</b>

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, en 2000 et 2008

	TPE	Entreprises de 10 salariés ou plus
<b>Caractéristiques au 31 décembre 2008</b>		
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
<b>Indicateurs sur la démographie d'entreprises entre 2000 et 2008 (en %)</b>		
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, quelques soient les catégories de salariés, plus faible que dans les structures de taille supérieure :

Salaires moyens dans les TPE et les entreprises de 10 salariés ou plus, en 2002 et en 2008

	Niveau moyen des salaires en équivalents temps pleins en 2008 (en euros courants)	
	TPE	Entreprises de 10 salariés Ou plus
<b>Ensemble</b> .....	<b>2 230</b>	<b>2 800</b>
<b>Sexe **</b>		
Homme .....	2 370	3 010
Femme .....	2 030	2 450
<b>Âge **</b>		
18-29 ans .....	1 750	2 040
30-49 ans .....	2 280	2 870

50 ans ou plus .....	2 740	3 390
<b>Catégorie socioprofessionnelle **</b> .....		
Cadres .....	4 910	5 350
Professions intermédiaires .....	2 430	2 780
Employés .....	1 720	1 890
Ouvriers .....	1 820	2 030

### ***Introduction : le stress un sujet d'actualité mais complexe***

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)<sup>6</sup> 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, « 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. »

---

<sup>6</sup> L'expression « risques psychosociaux » est comprise de façon variable. Pour les uns, comme l'Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail, il s'agit de dépasser l'approche médicale et individualisante associée au stress en mettant l'accent sur les dynamiques collectives favorables à la santé (reconnaissance, possibilité d'échanges et de coopération dans le travail, soutien des collègues et de la hiérarchie, etc.) et sur les risques de la surcharge de travail, des contraintes temporelles, de la perte de sens au travail, des conflits de valeurs, etc. Le terme « risque » a été préféré à celui plus ancien de « facteur » pour renforcer la volonté des partenaires sociaux de s'attaquer au problème. Pour d'autres, comme la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail ou les nombreux cabinets conseils, les « risques psychosociaux » recouvrent une série hétérogène de troubles : outre le stress, on adjoint généralement le harcèlement moral, la fatigue, le *burn out* (ou syndrome d'épuisement professionnel), la souffrance, les suicides au travail et parfois les troubles musculosquelettiques.

Même si les TPE et les PE 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, etc<sup>7</sup>. 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.

Si la plainte de stress est devenue courante dans l'ensemble des secteurs économiques, différentes études montrent toutefois que malgré des conditions de travail et d'emploi apparemment plus difficiles dans les TPE, les salariés s'y plaignent moins du stress qu'ailleurs. « *Personne au sein de MétalPro n'est stressée, ça, c'est le mal des grandes organisations* » nous dit fièrement une salariée de TPE. Comment comprendre ce paradoxe et en tirer des pistes de réflexion pour une approche du stress qui tienne compte des spécificités des petites entreprises, notamment artisanales ?

Le stress ne peut pas se comprendre sur un modèle mécanique où une cause (comme par exemple le fait de respirer des poussières d'amiante) augmenterait – de la même façon dans n'importe quel contexte d'entreprise – le risque d'atteintes à la santé (comme le mésothéliome). Au contraire, ce qui peut être vécu comme stressant dans une entreprise ne le sera pas nécessairement dans une autre. Il ne peut donc y avoir de théorie générale du stress sans tenir compte des contextes économiques, organisationnels et sociaux concernés. La plupart des modèles du stress sont issus de recherches sur les grandes entreprises. En effet, extrêmement peu de travaux<sup>8</sup> se sont penchés sur le stress parmi les salariés des TPE. Toutefois, depuis trois ou quatre ans, les dirigeants des TPE ont fait l'objet de quelques études<sup>9</sup> (bien que contrairement aux salariés, ils ne bénéficient pas d'un suivi par les services de santé au travail).

---

<sup>7</sup> Pour une présentation générale de ces travaux, voir Lassagne et alii. (2013).

<sup>8</sup> Seulement deux études statistiques ont été menées à ce jour sur la souffrance au travail dans les TPE : celle de l'Observatoire Amarok (Olivier Torres) et Le baromètre Fiducial sur le stress et la santé de leurs dirigeants, tandis que la Direction régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi de Provence Alpes Côte d'Azur a édité un guide intitulé « Prévenir les risques psychosociaux au sein des Très Petites Entreprises » (2008).

<sup>9</sup> Au premier rang desquels il est possible de citer ceux d'Olivier Torres et de son équipe.

L'objet de cette étude est de montrer pourquoi et comment les difficultés et les risques psychosociaux sont expérimentés et gérés de façon spécifique dans les petites structures. Après avoir rappelé les grandes lignes des connaissances actuelles sur le stress, un éclairage particulier sera apporté aux particularités des TPE dans ce domaine. L'étude va tenter de mettre en avant les spécificités des TPE, liées à leur petite taille et au type de relations sociales et humaines qui s'y nouent, et qui permettent, plus souvent que dans les grandes entreprises, de faire face à un certain nombre de stressseurs potentiels, même si ces points forts peuvent aussi parfois avoir leurs revers (par exemple, les salariés y sont plus investis émotionnellement, moins facilement remplaçables, moins défendus par le droit et les syndicats, etc.).

Les guides pratiques pour prévenir le stress et les risques psychosociaux rédigés à l'usage des entreprises<sup>10</sup> 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.

## **I – Qu'est-ce que le stress ?**

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

---

<sup>10</sup> Un certain nombre sont présentés en fin d'étude dans la partie consacrée aux outils disponibles, un seul concerne spécialement les TPE.



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.

### ***1.1. Ce que nous savons du stress***

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).

#### **Une expérience suggestive menée sur des rats**

La capacité à contrôler et réguler les réactions de stress est donc déterminante. C'est ce que montre, dans les années 1970, une série d'expériences conduites par Jay Weiss (1971) 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. Ce que démontre cette expérience, c'est 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 (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) qui stoppe le processus de réponse. Le sujet 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.

Bien évidemment, les humains pris dans leur contexte économique et social réagissent de façon encore plus complexe. Constatant que deux individus différents ne réagissent pas forcément de la même façon face à une même situation difficile, un même stresser, les psychologues se sont intéressés aux médiations entre les stresser et leurs effets potentiels. Ils font l'hypothèse que l'individu réalise une double évaluation à la fois des difficultés qu'il doit surmonter et des moyens dont il dispose pour y faire face. S'il perçoit que les demandes excèdent ses capacités, il en résulte du stress. Cette approche se retrouve dans de nombreuses définitions officielles, comme celle retenue dans l'accord européen du 8 octobre 2004, suite à un laborieux compromis entre employeurs et syndicats : « Un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. » Mais l'importance de ces contraintes et la façon dont elles sont perçues dépend largement de l'organisation du travail et des relations humaines et sociales au sein de l'entreprise.

### **Des variations dans les stratégies collectives pour faire face au stress**

Les capacités d'adaptation et les variations dans la perception des stresser 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 que dans une grande multinationale ou une administration.

La petite taille favorise notamment le 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 des 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'une *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) :

	% de réponses
Je m'organise pour faire face à une situation stressante	61
Je me fais facilement du souci pour tout	30
Je suis à l'aise quelque soit la solution	9
TOTAL	100

Source : Enquête Alptis sur le stress, 2013.

### Les principaux modèles d'analyse

Avant d'en venir au cas plus précis des TPE quelques enseignements supplémentaires peuvent être tirés des travaux sur le stress. Le psychosociologue Robert Karasek a ainsi 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 libertés 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 carrière<sup>11</sup>, 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 de retours positifs),

<sup>11</sup> 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.

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 cardiovasculaire 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 du rat de la première cage et est en mesure de s'adapter aux situations difficiles (les stressés). 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.

### **L'importance de 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 important 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<sup>12</sup>. Cette critique est moins pertinente pour les TPE où

---

<sup>12</sup> 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 délais très court* ». De même, l'entreprise allemande Siemens propose, dans une

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 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.

Pour résumer, une difficulté (c'est à-dire un stresser potentiel) ne devient réellement nocive pour la santé (un stress qui se chronicise) que lorsque les salariés se sentent incapables de donner une réponse qui leur semblent satisfaisante. La possibilité et l'aptitude à réagir et à construire ensemble des réponses adaptées, à définir la situation et le travail comme acceptable et donnant un sens positif aux efforts, permettent d'éviter que les problèmes et tensions du travail n'évoluent en stress dangereux pour la santé.

La capacité à affronter un travail difficile, à vivre des épreuves stimulantes et non destructrices, à faire face à des stresser 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

---

brochure e 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 cité dans Cohen, 2013).

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.

### **Plusieurs façons de « gérer » le stress et de parler des risques psychosociaux**

Il existe ainsi 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 :

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 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).

### **Le cas des 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'établissement privés de moins de 10 salariés avait un ou plusieurs syndicats dans leur établissement contre près de 79% dans les établissements de plus de 500 employés. Cela est confirmé par l'étude européenne :

% de salariés qui	Taille de l'entreprise		
	TPE	PME (10-250 salariés)	GE plus de 250 salariés
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.

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 y 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 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 (parfois à l'aide de substances chimiques) jusqu'à ce qu'ils craquent et ne puissent plus tenir leur emploi. Le fort *turn over*, 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.

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. Caroline Datchary (2011), dans une recherche sur la façon dont deux agences d'événementiels, 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. Spécialisé 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, à pousser une gueulante 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 stressseurs 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. »

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, à donner un sens positif à leur travail et leurs efforts ?

### ***1.2. Le stress et les conditions de travail dans les TPE : éléments de comparaison avec les grandes entreprises?***

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.

### **Des conditions de travail moins favorables dans les TPE**

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'accident 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

	En %
TPE	13,1
PE	20,2
ME	21,2
GE	7,9

Source Irdes, 2013

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 % celui des autres entreprises<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Conseil d'orientation pour l'emploi 2011

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 d'une part, des attributions économiques et d'autre part, sociales et culturelles et dispose pour ce faire, des moyens matériels et financiers nécessaires.

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 CDI<sup>14</sup>.

Malgré cela, 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 :

	% des salariés français qui se disent heureux au travail
TPE	80
PME	74
grandes entreprises	73
Toutes tailles (moyenne)	75

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

### **Des situations de travail mieux vécues et moins de plaintes de stress**

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

<sup>14</sup> DARES, enquête emploi 2005

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).

Une autre étude menée en octobre 2010 par l'Institut de Médecine Environnementale auprès de 3052 salariés explore le stress et ses conséquences à travers quatre questions : « Quand je dois gérer un problème, je me sens facilement anxieux(se), irritable ou découragé(e), stressé(e) » ; « A situations comparables, je stresse davantage que la plupart de mes collègues » ; « Je me stresse souvent pour un rien parce que je me mets tout(e) seul(e) sous pression » et « Mon travail me stresse tellement que cela me rend dépressif(ve), insomniaque ou souffrant(e) (douleurs, maladies...). » A chacune de ces questions, le pourcentage de répondants « Assez d'accord », « D'accord » ou « Tout à fait d'accord » est toujours plus faible les salariés des entreprises de moins de 10 salariés que pour les autres. Il est en outre intéressant de noter que l'écart est encore plus fort pour la première et la dernière question que pour les deux autres. C'est-à-dire que les salariés des TPE se sentent encore moins stressés que les autres quand, dans la question, le stress est associé à des états psychopathologiques (anxiété, irritabilité, découragement, dépression, insomnie, souffrance, etc.). Un autre point intéressant à noter dans cette étude est que le caractère moins stressant des petites entreprises s'estompe fortement au-delà de dix salariés : les entreprises de 11 à 50 salariés n'ayant pas de résultats très significativement meilleurs que les grandes entreprises.

L'explication de ce paradoxe tient pour une bonne part aux relations humaines perçues comme plus propices à la gestion des stresseurs 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).

A la question : « Auriez-vous préféré travailler dans une plus grande entreprise type PME ou grande entreprise ? » Seuls 19% des salariés des TPE répondent positivement<sup>i</sup>. Aux 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). C'est ce que nous allons développer dans la partie suivante.

En résumé, le stress est un mécanisme complexe dans lequel les médiations entre les stressseurs (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 sociales. 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 stressseurs (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 pèse 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.

## **II – Organisation, relations sociales et reconnaissance dans les petites entreprises**

La petite taille de l'entreprise favorise en effet 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 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. 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 à 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).

Nous allons donc notamment interroger le rapport au travail et à l'engagement, ainsi que la relation dirigeant/salarié au sein des toutes petites entreprises (TPE). Ces caractéristiques constituent à la fois des atouts dans la résistance des salariés aux différents stressseurs potentiels, mais aussi, quand ces aspects ne sont pas socialement et collectivement régulés, des risques de dérive.

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 2009<sup>15</sup>).

### 2.1. Un travail où l'on est engagé, voire passionné

A priori, quoi de plus favorable pour le bien être que de travailler dans un domaine qui vous passionne, de s'investir dans son travail sans se sentir contraint et dans le plaisir de faire ce qui plaît ?

#### Des salariés engagés dans un travail qui a du sens

Les salariés de TPE de manière générale 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%)<sup>16</sup> : « *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 :

Absentéisme :

	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).

Cela est confirmé par les études au niveau européen :

	Taille de l'entreprise		
	TPE	PME	GE

<sup>15</sup> [http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/les-pieges-de-la-negociation-sur-le-stress-au-travail\\_203356.html#wBSEooJgERS8QTt4.99](http://lexpansion.lexpress.fr/entreprise/les-pieges-de-la-negociation-sur-le-stress-au-travail_203356.html#wBSEooJgERS8QTt4.99)

<sup>16</sup> Baromètre de conjoncture des TPE.

		(10-250 salariés)	plus de 250 salariés
Jours d'arrêt maladie	3,2	5,1	7,4
Moyens par salarié			

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

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

### **Une passion et un investissement à réguler collectivement**

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 de lancer dans la quête d'un idéal inatteignable. L'étude sur deux structures (la Portée association de 28 salariés et le Rézo établissement industriel et commercial de neuf salariés) gérant chacune 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 amateur, 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. Des fois, tu es obligé donc de recadrer car des fois 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 envisagée<sup>17</sup>, du coup, les salariés parviennent difficilement à être contents de leur action et on toujours le sentiment qu'ils pourraient toujours 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.

Thomas Marshall (2012) cite, dans le même sens, 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

---

<sup>17</sup> A la question « Quel est votre meilleur souvenir professionnel ? », les salariés de la Portée ont tous évoqués un événement différent, tandis que presque tous ceux du Rézo ont cité le même.

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.

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 stressors, le stress et les atteintes à la santé), à condition d'être collectivement régulés : 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 collectif sont brouillés, sont devenus plus en plus difficiles à identifier.

## 2.2. *L'entreprise comme une « famille »*

A 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 (Metalpro) 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 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 régulations 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 frustrations 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 que qu'évoque ce salarié d'EnergiePlus : « *On travaille sur des projets sensibles avec du livrable à délivrer et des jalons à respecter. Donc en un certain moment, en fin octobre, un de nos collègue a vraiment souffert du stress, il travaillait sur un projet qui devait durer 1 mois, 2 mois maxi mais au bout de 3 mois, ce n'était pas toujours fini, donc il a du reprendre ce travail qui devait durer qu'un mois. Et au bout de 3 mois, il s'est rendu*

*compte que tout ce qui a été fait était nul, il n'y avait qu'une partie qui fonctionnait seulement. Donc celui qui a écopé de ce projet a commencé à souffrir, il devait rendre le projet à temps, le dirigeant réclamait le travail et à côté, il y avait du travail qui se rajoutait malgré tout. 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 stressseurs 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 leur salariés une part de cette motivation et cela d'autant plus quand ces salariés se sentent proches, professionnellement et socialement de leur employeur.

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 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). L'on pourrait interpréter cela comme une sélection à l'entrée de la communauté par les membres qui la compose 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 une 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 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.

### **Les risques et dérives du paternalisme**

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 stressseurs potentiels. Toutefois, comme la passion, la familiarité, l'affectif et le paternalisme présentent également des risques de dérive et demandent à être régulés. 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 le 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. L'on définit généralement le « 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 l'enquête européenne :

Harcèlement moral 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.)

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 ». 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 surtout, 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. 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

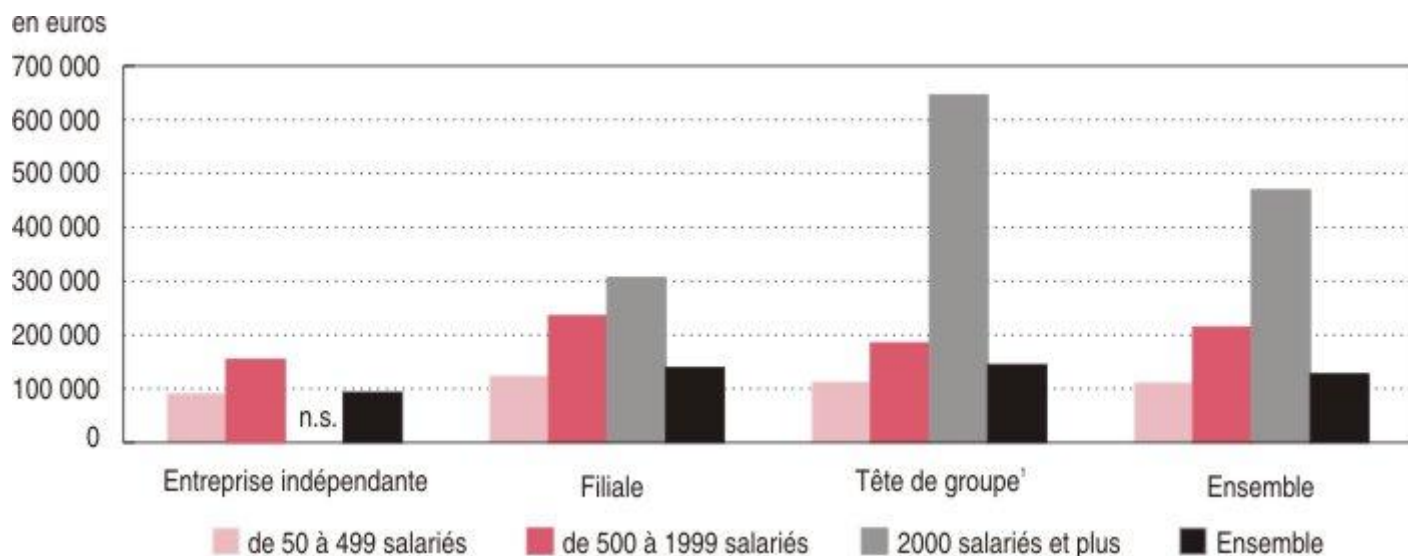
Note : est considéré à temps complet, un salarié travaillant, sur sa période d'activité, au delà d'un nombre d'heures par jour propre à chaque secteur d'activité. Ce temps quotidien s'élève en moyenne autour de 6 heures. Source : Insee, DADS 2010

### Salaires des dirigeants

	<b>Moins de 20 salariés</b>	<b>De 20 à 49 salariés</b>	<b>50 salariés ou plus</b>	<b>Toutes tailles confondues</b>
	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

### Graphique Salaire annuel net des PDG en 2005 selon la nature et la taille de l'entreprise



n.s. : non significatif

1. Pour les têtes de groupes il s'agit de la taille du groupe.

Champ : PDG des SA et SAS de 50 salariés ou plus, hors agriculture, administration, éducation, santé et action sociale, travaillant à temps complet.

Source : DADS, LiFi, Insee.

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 aussi donc j'apprends* » (salarié Métalpro).

Le spécialiste britannique des PE et TPE David Goss (1991) distingue quatre formes possibles de relations entre employeurs et employés<sup>18</sup>. 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 (nous sommes ici proches de la situation 1 des formes de gestion du stress présentées dans la première partie). Le « paternalisme » est la situation où la supériorité sociale ou la domination du patron est reconnue, mais compensée par une obligation morale (parfois liées à des considérations religieuses ou politiques) de protection du plus faible par le plus fort. « L'autocratie bienfaisant » est la situation où 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. Enfin, « l'exploitation » correspond aux situations où les salariés sont facilement interchangeables et où la direction s'intéresse essentiellement aux profits ou à la survie économique de l'entreprise plutôt qu'aux employés vus comme des coûts qu'il faut réduire au maximum (on est ici proche de la situation 4 présentée dans la première partie).

Le fait de percevoir la relation paternaliste, ou plus encore « 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 reconnus (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. A 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.

---

<sup>18</sup> Cette étude est un peu ancienne, mais la situation décrite éclaire toujours bien les situations observées aujourd'hui dans les TPE et PME.



La forte proximité et l'implication des uns et des autres a 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, c'est pas moi qui irais trahir* » (MP).

Cela est une bonne chose si le stress est absent des considérations parce que les problèmes et les difficultés sont gérées 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.

### **2.3. La proximité sociale entre les patrons et ses salariés**

#### **Proximité sociale et confiance**

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 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 licencié. 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).

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 %) <sup>19</sup>. La confiance est une dimension importante des bonnes relations sociales, elle résulte d'une construction commune et d'une histoire partagée et est

---

<sup>19</sup>Étude TNS-SOFRES du 27 mai 2010 réalisée pour le Conseil national de l'ordre des experts-comptables

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 qu'il pense comme moi – 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 Metalro).

La confiance est aussi un facteur d'efficacité de la coopération, et donc un moyen de gérer plus efficacement les stressés potentiels. Les travaux du psychosociologue Karl Weick (1979, 1995) sur les catastrophes (comme celle de Mann Gulch, un feu de forêt aux Etats Unis au cours duquel plusieurs pompiers trouvent la mort) montre comment, confrontés à une situation exceptionnelle, les salariés doivent se mettre d'accord rapidement sur le sens de la situation nouvelle, le partage des tâches et des responsabilités ; accorder leur confiance à la personne chargée de les diriger, etc. Dans le cas du feu de forêt, quand l'équipe de pompier se rend compte que l'incendie est beaucoup plus fort et étendu que prévu, c'est la panique qui bloque toute réaction rationnelle. Le responsable du groupe allume un « incendie de secours » afin de créer une zone déjà brûlée où les soldats du feu pourront se réfugier. Mais les autres membres de l'équipe qui ne connaissent pas cette technique et n'ont jamais travaillé avec ce chef dont ils ignorent la fiabilité et les compétences préfèrent la fuite qui leur sera fatale. Cette tragédie illustre l'importance de l'interconnaissance préalable, des routines partagées, des répertoires d'action élaborés en commun (Schön, 1993) de façon à être préparé au mieux à gérer l'urgence et l'imprévu. Valérie Zara-Meylan (2013) en donne des exemples pour des TPE horticoles qui doivent faire face aux intempéries, aux commandes imprévues et irrégulières, aux problèmes phytosanitaires, etc.

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 compte. Cela engendre, des conséquences positives. Tout d'abord, le fait de faire le même métier entraîne le partage à la fois de mêmes

conditions de travail et de même valeurs. 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 évité 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 TPE<sup>20</sup>, le localisme ou l'autochtonie constituent un autre facteur puissant de proximité sociale (Renahy, 2006 ; Mazaud, 2013, Le Goff, 2013). La petites taille des communes, le partage de traditions locales, d'activités communes (associations, fêtes, football, etc.), les liens familiaux favorisent l'interconnaissance, la confiance.

### **Des évolutions économiques et sociales qui remettent en cause cette proximité**

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 du travail locaux 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. Caroline Mazaud prend l'exemple des bouchers : moins nombreux à envisager s'installer à leur compte, les apprentis bouchers préfèrent travailler dans des grandes structures où ils ont plus d'avantages que chez de petits artisans où la justification de moins bonnes conditions serait l'expérience en vue de la mise à son compte. 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

---

<sup>20</sup> 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).

d'un modèle du patron homme de métier à celui de gestionnaire. Ce mouvement de modernisation du management serait même encouragé par les chambres de métier et d'industrie dans lesquelles les patrons entrepreneurs managers seraient plus influents que les artisans traditionnels. Un management gestionnaire, surtout dans les TPE dépourvues de structures syndicales, favorise moins l'adaptation collective aux stressseurs.

Un autre facteur d'éloignement social entre patrons de TPE et salarié 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 métiers<sup>21</sup>. Ils n'envisagent généralement pas d'exercer directement le métier dans lequel ils créent leur entreprise. La création d'une TPE n'est à leurs yeux qu'une étape afin d'expérimenter une nouvelle production pouvant satisfaire un nouveau créneau, une niche prometteuse, avant d'en élargir la diffusion. La loi de 1995 leur permet même de conserver leur inscription au répertoire informatique des métiers (RIM). 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.

Caroline Mazaud donne deux exemples typiques. Dans le premier, un fils de marbrier que son père encourage à suivre des études supérieures élargit l'entreprise de son père en entreprise de pompes funèbres, marbrerie et de thanatopraxie qui propose également des « contrats-obsèques » : envoyant dans les villages voisins des « porteurs d'affaire » qui assèchent la clientèle des petites marbreries, il baisse le chiffre d'affaire de ses concurrents et peut les racheter, selon ses propres mots « *pour une bouchée de pain* ». Le deuxième exemple concerne une entreprise créée par trois cadres supérieurs pour combler un manque qu'ils ont observé lors de leur expérience de salariés : la commande et la réparation rapide de flexibles hydrauliques pour d'autres entreprises afin de ne pas immobiliser les unités de production trop longtemps. Opérant d'abord avec quelques salariés au niveau local, ils élargissent progressivement leur zone d'intervention et embauchent plus d'ouvriers. Dans les deux cas, les dirigeants n'envisagent pas de pratiquer eux-mêmes le métier de leurs salariés et se

---

<sup>21</sup> En 2003, 2% des artisans de 50-59 ans avaient un père cadres supérieur, contre 6,7% des artisans de 25 à 39 ans.

conçoivent comme des entrepreneurs. Leurs salariés sont plus spécialisés et ne maîtrisent pas l'ensemble de la production, ce qui rend une installation à leur compte moins probable et fait que leur travail leur semble moins intéressant et valorisant. L'absence de proximité sociale comme de complicité de métier entre employeur et salariés explique une moindre connivence, des relations plus formelles et moins personnalisées. Du point de vue du salarié, les difficultés et les contraintes sont alors vécues plus négativement, la coopération permet moins de trouver spontanément des solutions communes aux problèmes rencontrés et le stress augmente.

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. Caroline Mazaud présente le cas d'un ancien cadre de la banque qui à 54 ans rachète une boulangerie de 4 salariés. Tout de suite, il veut rompre le cycle apprenti-ouvrier-patron qui lui semble peu propice aux innovations et impose de nouvelles méthodes commerciales et de production. Cela ne va pas sans heurts puisqu'il reconnaît un fort *turn over* (plus de cent contrats de travail en sept ans) et trois procès aux prud'hommes (notamment pour harcèlement). Quand l'ancien salarié rachète une entreprise artisanale et se met sous franchise, le groupe auquel il adhère lui donne des conseils ou des directives de gestion visant à s'éloigner des fonctionnements traditionnels du secteur. Ainsi, cet ancien cadre de l'industrie précise avoir réorganisé le garage automobile qu'il a acquis pour multiplier la productivité par deux (Mazaud, 2013). Cette organisation du travail plus autoritaire, valorisant moins les savoirs et les compétences acquises des salariés réduit les marges de manœuvre et la reconnaissance dans le travail et rend les stressés plus nocifs, plus difficiles à supporter.

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 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.

A 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, à plus formaliser les différentes fonctions de l'entreprise (production, commercial, export...). Il est 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 stressés.

#### ***2.4. Le stress des patrons symptôme et cause des difficultés économiques et relationnelles***

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 pour une part 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 présentent, dans chaque entreprise, un niveau de bien être psychologique comparable.

D'après les études menées par Olivier Torres, 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 dirigeant 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 des fois 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 à 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 combinée 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.

### **Dirigeant de TPE : des sources de stress multiples**

« 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 Torres. « 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%)<sup>22</sup> 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.

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 charge de travail n'est pas forcément vécue comme du stress.

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

Fatigué (en %)

	<b>TPE</b>	<b>PME</b>
très souvent	29	15
assez souvent	39	39
assez rarement	24	35
très rarement	7	10

Stressé (en %)

	<b>TPE</b>	<b>PME</b>
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)

<sup>22</sup> 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 du personnel (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 :

	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)

### **Un écureuil dans une roue : toujours entraîné de courir !**

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%)<sup>23</sup>. 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 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 dernier 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 de leur stress est contrastée : 35% le ressentent, 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

<sup>23</sup> Selon le baromètre des TPE 2012

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 administration 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.

### **Un isolement certain**

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).

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* patronal<sup>24</sup>. Toutefois, certains chefs d'entreprise ont tenu à en faire part lors de la rédaction d'ouvrages autobiographique<sup>25</sup> pour relater leurs *burn out* et les facteurs déclencheurs. Ces témoignages sont intéressants car c'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 donc un rôle central dans l'apparition et la gravité du stress à un triple niveau : En déterminant la plus ou moins grande présence de stressseurs (charge de travail élevée, conflits, harcèlement...) ; en rendant les individus et le groupe de travail plus ou moins apte et outillé pour faire face à ces stressseurs ; et en traitant de façon variable (aide et intégration, psychologisation et médicalisation ou stigmatisation et exclusion) les salariés fragilisés.

### **III – Prévention et gestion du stress 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 RPS dans les TPE.

#### ***3.1 . Un monde social peu adapté aux outils formels de lutte contre le stress***

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<sup>26</sup>.

Les outils généralement utilisés pour évaluer et gérer les stress en entreprise (comme les questionnaires de Karasek ou Siegriest 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

---

<sup>24</sup> « L'inaudible souffrance patronale », Torres, Le Monde (2009).

<sup>25</sup> Berthier (2007) *Mon entreprise, ma dépression et moi* et le livre de Tillié (2009) : *J'avais imaginé le paradis – Histoire vraie d'une création d'entreprise*.

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 que dans un grand groupe employant des milliers de personnes.

### **Les grands groupes, premiers concernés ?**

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 au 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 ; parfois des consultations (en face à face ou par téléphone) avec des psychologues sont 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 ne sont encore soumises à aucune obligation. Dès lors, quels intérêts pour un dirigeant de TPE déjà sur tous les fronts, de 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 fait 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.

### **Un souci de prévention pensé comme une contrainte supplémentaire**

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, bien souvent renforcée par la façon dont leurs comptes 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 fait, et parmi ces 10, 9 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 d'enquiquinements 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 de 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 PME de moins de 10 salariés (Enquête réalisée AXA Prévention/CSA en 2011 auprès d'un échantillon national de 225 responsables de PME)

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 plus le cas que de 30% des seconds<sup>26</sup>. Et

---

<sup>26</sup> Cité dans la *Revue Santé & Travail*, juillet 2013.

parmi les commerce de détail, seuls 10% ont entrepris une démarche RPS, évalué ce risque et retransmis dans le document unique d'évaluation de risques. Mais cela ne veut pas forcément dire que les 90% restant 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 de 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 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 dit que la première démarche, c'est d'aller voir la direction »* (cité dans Guillot et Rubia, 2009).

### **Les problèmes sont réglés dans les TPE d'une façon ou d'une autre**

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 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 le Dirigeant 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 d'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. Ca, ca 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.

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 »<sup>27</sup>. 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 aux prudhommes, qui seraient, proportionnellement plus fréquentes pour les salariés des petites structures, du fait du manque de formes d'intermédiation sociale (Lepley, 2005). C'est une solution couteuse 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. 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<sup>28</sup>. 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 régional<sup>29</sup>. 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)<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Citée dans Le stress au travail dans les TPE et PME, *Le nouvel économiste*, avril 2012.

<sup>28</sup> Le stress au travail dans les TPE et PME, *Le nouvel économiste*, avril 2012.

<sup>29</sup> <http://social.blog.lemonde.fr/2013/10/02/consensus-autour-du-dialogue-social-dans-lartisanat>

<sup>30</sup> Cité 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.

### 3.2. Essai de typologie des situations sociales des TPE

Pour préciser le type d'outil et d'action pertinents 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

1 - 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 source 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 meilleures 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 fier 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 pensés 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 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 CARSAT<sup>31</sup>, 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.

Un exemple tout simple nous a été donné par un médecin du travail : dans un restaurant d'entreprise, prestataire pour une grosse société, les salariés et le chef de cuisine s'était rendu compte que les accidents avec la machine à trancher (pour les charcuteries ou les viandes froides) avaient lieu presque exclusivement quand, une fois les assiettes prédécoupées parties du self, des clients demandaient que de nouvelles soient préparées dans l'urgence de la file d'attente des consommateurs. Cette situation engendrait des conflits, des rancœurs non exprimées à l'égard des clients, une insatisfaction d'avoir à choisir entre la sécurité et la satisfaction du désir des clients. Une réflexion avec le médecin du travail et l'entreprise donneuse d'ordre, la direction et les salariés a permis de mettre en place une action à moyen

---

<sup>31</sup> Voir leur présentation dans la sous partie sur les outils et ressources.

terme : après une meilleure évaluation de la demande et une communication adaptée auprès des consommateurs pour expliquer le problème et les responsabiliser, il a été décidé, et annoncé clairement à tous, que désormais, toutes les assiettes seraient préparées à l'avance et que de d'autres produits devraient être choisis une fois ce stock d'assiettes épuisé. Les clients ont bien accepté et compris la situation et les cuisiniers n'ont plus culpabilisé de ne pouvoir répondre à toutes les demandes et n'ont plus à craindre de se couper.

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. Dans ce cas, un contrôle extérieur est le bienvenu. Si les syndicats ou l'inspection du travail sont perçus comme porteurs d'un risque d'ingérences, le recours à des associations professionnelles dans un rôle de médiation, à la médecine du travail peut être mieux accepté par la direction. 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 les besoins des membres plus marginalisés ou moins revendicatifs du groupe.

2 – 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 où 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). Fier 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 savoirs faire de leur équipe tout en démontrant l'utilité, pour la bonne marche de l'entreprise de leur 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 stressseurs potentiels avant qu'ils ne soient nocifs pour la santé.

Un exemple nous a été donné par un cadre ayant repris une biscuiterie artisanale. A son arrivée, il a annoncé à ses salariés qu'il serait heureux de les voir proposer de nouvelles recettes en leur recommandant « de se faire plaisir », de laisser libre cours à leurs idéaux de métier, à charge ensuite de chiffrer ensemble les coûts et la faisabilité du projet. Il nous explique qu'il a été étonné de voir que ses salariés se sont dans un premier temps autolimités en ce qui concerne la qualité des matières premières et la complexité des procédés. Il a même dû les convaincre que des projets plus ambitieux qu'ils n'osaient pas proposer pouvaient être viables économiquement. En utilisant ses compétences commerciales et son réseau relationnel, il a réussi à trouver des débouchés pour ces produits plus chers et de qualité qu'il aurait été incapable de concevoir lui-même). Il a ainsi assuré la viabilité de son entreprise, augmenté la fierté du travail bien fait et de qualité de son personnel et établi avec lui des liens de confiance et de respect réciproque.

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.

3- 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. Le cas d'un menuisier-ébéniste fabricant des meubles sur mesure et intégrés, employant deux salariés, nous a été raconté. La concurrence qu'il subissait du fait de l'offre de produits industrialisés dont il ne parvenait pas suffisamment à se démarquer aux yeux de sa clientèle (pourtant relativement aisée dans la région champenoise où il exerçait) l'a conduit progressivement à réduire ses marges et à augmenter sa charge de travail personnelle. Cela ne l'a pas empêché de devoir se séparer d'un de ses employés, sur fond de tensions

interpersonnelles importantes. Le stress, la fatigue, les soucis ont sans doute joué un rôle dans une série d'accidents qu'il va alors subir : tout d'abord, il perd trois doigts, puis se blesse à la jambe et développe des problèmes de lombalgie. Le départ en invalidité est une sorte de fuite pour ne pas à avoir à gérer les problèmes de fermeture de son entreprise et de chômage pour lui et ses employés. Il augmentera par la suite ses faibles revenus de pensionné par quelques travaux au noir, ce qui aggravera encore la mauvaise image qu'avaient de lui ses anciens salariés. Peut-être si cet ébéniste avait pu échanger plus sereinement sur ses problèmes avec ses salariés, faire appel à leur expertise collective (à l'instar de la biscuiterie artisanale présentée ci-dessus) pour trouver des solutions ensemble, il aurait pu éviter cet échec. 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 métier, associations professionnelles), partager les expériences est un bon moyen de réduire les angoisses et les incertitudes.

4 – la situation quatre 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 en quelque sorte dans une situation de faiblesse. Comme l'expliquait un ancien dirigeant d'une petite entreprise de matériel automobile (autoradios, pièces détachées) ayant connu le dépôt de bilan : *« On a sa fierté aussi, son quant-à-soi. Et puis on a toujours l'espoir de survie de l'entreprise, on espère encore un miracle pour sauver l'entreprise. Se confier c'est abandonner l'espérance, s'imaginer que l'on peut confier à d'autres le soin de trouver une échappatoire, c'est abdiquer publiquement »*.

L'intervention éventuelle de tiers extérieurs (syndicats, inspection du travail) est perçue comme encore plus intolérable car elle 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 favorables à l'efficacité productive. C'est dans ce type d'entreprise qu'un aide extérieure, des procédures formalisées sont le plus nécessaires, mais où elles sont les plus rejetées comme des ingérences inacceptables.

Cette typologie, volontairement simplifiée, permet de donner une idée de ce 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.

### ***3.3. Des ressources extérieures pour l'action***

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.)

#### **S'appuyer sur des collectifs en dehors de l'entreprise**

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 économiques 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 1930-1960. 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 leurs mouvements 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 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 métier, 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 à la fois 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 et de forger des réponses plus adaptées, car en lien avec les spécificités de chaque métier et famille professionnelle. Dans le BTP, secteur où les TPE sont relativement nombreuses, l'Organisme Professionnel de Prévention du Bâtiment et des Travaux Publics (OPPBT) joue ce rôle. Outre une coordination des services de santé au travail et de préventions du secteur, l'OPPBT, 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 individualisées et psychologiques (accès aux droits, aides personnalisées, soutien psychologique, bilan de compétences, etc.)

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 dont la façon d'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 de 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 échappées* ». L'entreprise peut alors bénéficier de nouveaux atouts (plus de 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.

### **Chercher l'aide d'institutions publiques ou paritaires**

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 routinisée de méthodes et d'outils éprouvées dans les grands groupes et plutôt impersonnelles (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



accessible par Internet (voir bibliographie). Il s'agit de bonnes ressources pour qui (employeur ou salarié) voudraient développer des actions sur les RPS.

A 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 intervention 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 entreprises<sup>32</sup> 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.

## **Conclusion**

---

<sup>32</sup> Pour des informations : <http://www.cramif.fr/pdf/risques-professionnels/drp0002-contrat-prevention- risque-professionnel.pdf>

A 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 mêmes 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. Le stress, 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.

Plusieurs ouvrages récents outre atlantique ont fait l'éloge du travail dans de toutes petites structures. Matthew Crawford (2010), après avoir été expert dans un des plus prestigieux *Think Tank* de Washington, il décide de créer avec un employé un garage de réparation de moto. Son premier travail, bien que prestigieux, lui semble dénué de sens, fait de compromis, d'évaluation sur des critères inadaptés, le but, selon-lui n'étant pas la connaissance, mais le fait de chercher à donner un vernis de scientificité à des choix idéologiques. Au contraire, dans ses échanges avec son collègue ou ses clients au garage, tous passionnés de moto, il a le sentiment de faire des choses concrètes, vraies, de progresser véritablement : « Les interactions face à face y sont encore la norme, l'individu est encore responsable de son propre travail et la solidarité du collectif de travail repose sur des critères sans ambiguïté au contraire des rapports sociaux de manipulation qui prévalent dans le travail en équipe des cols blancs ».

De son côté, Richard Sennett (2010) estime que le travail artisanal permet de réconcilier la main et la tête, le travail manuel et le travail intellectuel, que la grande entreprise avait séparé, rendant l'un et l'autre responsable d'un travailleur amputé et malheureux. Dans la petite entreprise artisanale, la maîtrise de la production par un petit nombre de personnes, le partage de la curiosité et du goût pour le travail bien fait, l'apprentissage par imprégnation auprès d'un maître admiré, etc., contribue à renforcer le plaisir et le fierté du travail. La petite entreprise serait ainsi mieux à même de fournir un travail qui a du sens, est source de reconnaissance, et donc permet au final de mieux supporter et surmonter les stressés potentiels.

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, un excès d'engagement et d'exigence culpabilisant ou un paternalisme envahissant et infantilisant donne le sentiment aux salariés d'une dépendance affective ou de débordement du 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 stressante, reporte une partie de sa souffrance sur ses salariés.

Cette multiplicité de situations à risque possibles fait qu'il est difficile de donner des « bonnes pratiques » valables pour tout type de TPE, un peu comme des « recette de cuisine », qu'il suffirait d'appliquer pour régler chaque problème. Ce qui marche dans une entreprise pourrait causer des catastrophes 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 à ses frais par avion une de ses salariées de congé pour 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 des formes d'arbitraire et d'ingérence patronale.

Surtout, les meilleurs 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 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 suspicions 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 puisse être clairement défini quels efforts sont attendus, ce qu'est le beau travail, c'est à-dire comment, compte-tenu des différentes contraintes, placer la barre à la bonne hauteur, ni trop haut, ni trop bas. Si employeur 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 trouvés, et donc de reconnaître au mieux les efforts et le sens du compromis de chacun.

Un responsable patronal, dans le secteur de la réparation automobile a mis en place, dans le cadre de la chambre des métiers, un dispositif d'appui-conseil prenant la forme d'une formation-action d'une durée de cinq jours en entreprise pour sensibiliser aux divers risques, rédiger le document unique d'évaluation des risques et insérer la prévention dans les règles de gestion. La capacité à tirer des leçons de l'expérience des autres suppose ainsi des relais humains, voire institutionnels, qui participent ainsi de la constitution de relations professionnelles plus sereines (exemple rapporté dans Mias, 2013).

Une autre piste qu'illustre cet exemple est la recherche, quand les difficultés semblent difficiles à surmonter avec les seules ressources internes ou qu'une routine s'est installée, est de chercher des ressources ou des points d'appui extérieurs. Chambres des métiers ou chambres de commerce et d'industrie, syndicats de métier ou organisations professionnelles, associations, 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 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 s'emparent 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 pressuriser des coursiers plus anonymes. Face aux grands et à leurs méthodes gestionnaires dépersonnalisées, les petits ont tout intérêt à s'unir.

## Références citées :

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)

### ***Référence guides / outils :***

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/mediatheque/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/mediatheque/doc/outils.html?refINRS=outil37>

---

<sup>i</sup>Baromètre de conjoncture des TPE – Vague 24 – Octobre 2006