



HAL
open science

La gestion du stress dans les TPE

Marc Lorient, Deede Sall

► **To cite this version:**

Marc Lorient, Deede Sall. La gestion du stress dans les TPE : Forces et faiblesses des relations informelles de proximité. La Revue des Conditions de Travail, 2014, 1 (1), pp.56-63. halshs-01097281

HAL Id: halshs-01097281

<https://shs.hal.science/halshs-01097281>

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.

LA GESTION DU STRESS DANS LES TPE ¹

Forces et faiblesses des relations informelles de proximité

Marc Loriol

Chargé de recherche au CNRS, IDHES Paris 1
marc.loriol@orange.fr

Deede Sall

Doctorante, IDHES Paris 1
16 Bd Carnot, 92360 Bourg-la-Reine

Malgré des conditions de travail et d'emploi globalement moins favorables, les plaintes de stress sont moins nombreuses dans les TPE (très petites entreprises). Ce constat peut en fait recouvrir deux situations très différentes. Dans la première, la plainte n'est pas audible car les difficultés, face à la crainte de perdre son emploi, sont tuées ou niées. Dans la seconde, c'est au contraire un mode de résolution informelle et en amont des difficultés qui permet d'éviter qu'elles ne soient vécues comme du stress. Ce type d'organisation basé sur la proximité sociale et affective suscite l'engagement et la solidarité dans le travail. Mais il requiert également des régulations collectives pour contrôler les risques de surengagement et de dépendance, comme le montre une étude sur cinq petites structures

«Personne au sein de MétalPro n'est stressée, ça, c'est le mal des grandes organisations», nous dit une salariée de TPE (très petite entreprise). 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. Comment comprendre ce paradoxe et en tirer des pistes de réflexion pour une approche du stress qui tiennent compte des spécificités des petites entreprises? Peut-on parler de la même façon des RPS dans une entreprise de trois ou quatre salariés que dans un groupe de plus de 1000 personnes?

Les TPE sont généralement définies comme les entreprises de moins de dix salariés. Au 31 décembre 2008, elles représentaient près de 85% des entreprises du secteur concurrentiel et employaient 3 millions de salariés, soit environ 20% de la main-d'œuvre totale. Elles sont pourtant mal connues et peu étudiées. En associant des données statistiques de cadrage issues de différentes enquêtes et des études de cas localisées et qualitatives, cet article permet d'explorer les liens entre stress et organisation dans les TPE ². Il s'agit de MétalPro (métallurgie) qui compte 5 salariés, de ProxiMag (distribution alimentaire) qui compte 15 salariés et EnergiePlus (expertise et conseil dans le domaine

MOTS-CLÉS

Passion, engagement, régulations collectives, relations de proximité, confiance

de l'énergie) avec 7 salariés. Deux scènes de musiques actuelles (SMAC) de la banlieue parisienne ont également été étudiées : La Portée est une association de vingt-huit salariés et Le Rézo, un établissement industriel et commercial de neuf salariés. Des entretiens plus dispersés ont également été conduits avec des responsables de TPE de différents secteurs (soit une cinquantaine d'entretiens en tout). Enfin, les quelques recherches menées par des chercheurs en sociologie ou en gestion dans des très petites entreprises de différents secteurs, même si ces études ne portent pas directement sur la question du stress, ont été mobilisées pour mieux comprendre et caractériser l'organisation et les relations humaines et sociales dans les TPE.

Les entretiens mettent en avant d'autres facteurs de risque et de résistance au stress que ceux habituellement étudiés dans les grands groupes. Ces facteurs sont à la fois vus comme des atouts et de possibles sources de fragilité. Après avoir évoqué la spécificité de la plainte de stress dans les TPE, les questions de la régulation de l'engagement dans le travail et des relations de proximité seront discutées.

— LE STRESS DANS LES TPE

Les TPE offrent une situation 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, leurs salariés se plaignent moins du 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. Une autre étude menée en octobre 2010 par l'Institut de médecine environnementale auprès de 3052 salariés explore le stress ressenti et ses conséquences. Les salariés de TPE déclarent moins de problèmes liés au stress. Il est en outre intéressant de relever 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, dépression, insomnie, souffrance, etc.).

L'explication de ce paradoxe tient pour une part aux relations humaines perçues comme plus propices à la gestion des *stresseurs* dans les TPE, la taille de l'entreprise ayant 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). Les salariés des TPE 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 ³. 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. Les salariés de TPE se déclarent plus souvent satisfaits de leur autonomie dans le travail (90%), de leurs responsabilités (87%) et de l'ambiance dans leur entreprise (86%) ⁴ : « *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* », rapporte une salariée de MétalPro.

Le stress ne peut pas se comprendre sur un modèle mécanique où une cause (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. Or, la plupart des modèles du stress sont issus de recherches sur les grandes entreprises.

Pourtant, le stress ne se manifeste pas nécessairement de la même façon d'une entreprise à l'autre. Une difficulté (un *stresseur* potentiel) ne devient réellement nocive pour la santé (un stress qui se chronicise) que lorsque les salariés se sentent incapables de donner des réponses qui leur semblent satisfaisantes. La possibilité et l'aptitude à réagir et à construire ensemble des réponses adaptées, à définir la situation et le travail comme acceptables et à donner un sens positif aux efforts, permettent d'éviter que les problèmes et les tensions du travail n'évoluent en stress dangereux pour la santé. Il existe ainsi des régulations différentes des problèmes d'une entreprise à l'autre qui dépendent de nombreux facteurs.

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, la petite taille et la cohésion des équipes permettent de s'adapter dans l'urgence aux situations tendues. Toutefois, malgré les similitudes, ces deux TPE présentent des styles relationnels tranchés. Spécialisé dans l'organisation de voyages pour les groupes de supporters de Rugby (et des événements sociaux comme 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 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, pousser une gueulante face à un dysfonctionnement pour trouver une solution ou se soulager. À Médicom, au contraire, les mécontentements sont moins facilement exprimés et chacun (salariés comme patron) garde plus ses problèmes pour soi. Se plaindre de stress et répéter que l'on ne va pas y arriver est alors un moyen d'exprimer ses difficultés. « Être débordé et s'entraider sont même des conditions nécessaires pour se sentir appartenir au collectif. » Les salariés qui occupent des postes moins exposés aux *stresseurs* lors des colloques se sentent à l'écart de l'effervescence et du groupe. Dans cette TPE, les fonctions et les positions hiérarchiques sont nettement définies. Si un plus grand égalitarisme s'impose dans l'urgence de l'événement, chacun est sommé de retrouver sa place dans les moments de routine entre deux grands colloques. Cette alternance suscite une gêne, une certaine retenue dans l'investissement de chacun et crée de petites frontières entre les salariés. En conclusion, Rugby Travel illustre bien un fonctionnement basé sur la résolution informelle des problèmes, tandis que Médicom est plus dans la psychologisation des problèmes. Caroline Datchary conclut que ces différences permettent « d'expliquer en partie pourquoi plusieurs personnes ont craqué à Médicom et aucune à Rugby Travel. »

Certaines TPE, comme à Rugby Travel, se caractérisent par une résolution informelle des difficultés, tandis que d'autres seront plus dans le déni ⁵. Dans le premier cas, il s'agit d'une gestion entre soi et en amont des problèmes avant qu'ils ne soient perçus comme du stress (Matlay, 1999). Par exemple, pour 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 ». De même, à EnergiePlus l'approche privilégiée est plutôt de s'expliquer avec la direction sans utiliser les outils formels comme les rapports ou les réunions officielles. Les 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. Le stress est peu évoqué et s'il l'est, il est alors considéré comme un double échec (du groupe et de l'individu).

Dans le second cas, 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 cherchent à tenir le plus longtemps possible sans se plaindre jusqu'au moment où 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 ou certains centres d'appel 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).

Du coup, une TPE où l'on ne parle pas de stress peut signifier deux situations opposées. Dans la première, les problèmes y sont réglés en amont avant qu'ils n'impactent 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 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...) pour tenir le coup. Dans la seconde, au contraire, c'est essentiellement la peur de perdre son emploi ou de passer pour une personne fragile qui inhibe l'expression de sa souffrance ou de son stress. Le fort *turn over*, la présence de salariés valides, est une des conditions pour tenir face à des conditions de travail et une organisation délétères.

L'étude de la régulation de l'engagement au travail et des liens de proximité permet de mieux comprendre les situations limites, notamment dans les petites structures.

— UN TRAVAIL OÙ L'ON EST ENGAGÉ, VOIRE PASSIONNÉ

Dans les petites entreprises que nous avons étudiées, les salariés évoquent souvent leur 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.»*; *«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!»* (Salariés de Métalpro). À EnergiePlus, le fait de travailler sur des technologies de pointe donne lieu à des sentiments ambigus, entre fierté et stress, si l'idéal poursuivi est difficilement atteignable: *«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.»*

Le risque est de se fixer la barre trop haut. Le bon niveau d'engagement doit faire l'objet d'un apprentissage collectif. Thomas Marshall (2012) cite ainsi l'exemple d'un apprenti menuisier qui évoque la façon dont il a pris conscience, par l'apprentissage, des limites de l'engagement passionné: *«On peut être passionné, perfectionniste à un certain niveau, et être content du résultat. D'autres sont passionnés, très perfectionnistes, et donc ne peuvent pas être très contents du résultat, parce qu'ils ont peut-être raté un petit truc. (...) Souvent c'était ça, j'étais très peu satisfait du boulot. Il y avait toujours un petit truc que j'aurais aimé faire autrement.»* Mais peu à peu l'apprentissage auprès de son patron et de ses collègues plus expérimentés lui apprend à considérer le processus

de fabrication comme un compromis entre les normes contradictoires de la qualité et les différentes contraintes 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.

À Proximag, malgré des conditions de travail plutôt difficiles, pendant longtemps les salariés ne se sont pas plaints du stress dans la mesure où le directeur partageait pleinement leur quotidien et que l'engagement que nécessitait le travail était intériorisé par tous comme étant normal. Ils avaient réussi à fixer collectivement ce qui leur paraissait être le « bon » niveau d'investissement. Mais avec l'arrivée de nouveaux salariés et le départ d'autres, les plaintes de stress ont commencé à émerger de manière individuelle certes, car les repères collectifs sont brouillés, sont devenus plus en plus difficiles à identifier. La passion peut alors être perçue comme potentiellement dangereuse, source de difficultés, voire dans certains cas de souffrances et de problèmes de santé d'autant plus que les salariés 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 dire qu'il est « *addict* » à son travail, qu'il s'agit d'une « *drogue* » dont il ne peut plus se passer.

L'étude sur les deux SMAC illustre cette ambivalence. Au Rézo, 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. Il y 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. 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 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 ⁶. Du coup, les salariés parviennent difficilement à être contents de leur action et ont toujours le sentiment qu'ils pourraient en faire plus : « *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.

— LA PROXIMITÉ SOCIALE : L'ENTREPRISE COMME UNE « FAMILLE »

À l'instar de la passion, la référence à la famille a souvent été faite par les personnes que nous avons interrogées, comme l'exprime le dirigeant de Metalpro : « *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* ». De même, certains salariés de La Portée comparent 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 précise : « *J'ai une énorme admiration pour (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... il a un côté hyper paternaliste, on est un peu tous ses petits enfants.»

L'ambiance familiale de beaucoup de TPE est parfois 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. Le recrutement dans les TPE se fait souvent à travers l'utilisation du réseau de relations personnelles du patron ou des salariés. À EnergiePlus, la cooptation est le mode de recrutement privilégié (les salariés sont encouragés à proposer quelqu'un quand un poste est disponible). En recrutant des personnes qu'il (ou l'un des salariés) connaît, le dirigeant de TPE minimise les risques « d'incompatibilités de caractère ». L'ambiance 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* » (MétalPro). 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 existe dans des grandes entreprises sous la forme 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.

La solidarité avec les collègues en cas de difficultés est aussi un facteur d'engagement, comme l'explique ce salarié d'EnergiePlus : « *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 stressés sont ainsi mutualisés et le stress atténué par le soutien social. La confiance est un facteur d'efficacité de la coopération, et donc un moyen de gérer plus efficacement le stress. Valérie Zara-Meylan (2013) en donne des exemples pour des TPE horticoles qui doivent faire face aux intempéries, aux commandes imprévues, etc.

La confiance se nourrit de la proximité sociale et professionnelle. Une des particularités de l'artisanat est que patrons et salariés exercent habituellement le même métier. D'ailleurs, une partie des salariés est là pour se former ou accumuler expérience et capital dans l'espoir de pouvoir se mettre un jour à leur compte. Cela favorise le partage à la fois des mêmes conditions de travail et des mêmes valeurs. Employeurs et salariés exerçant le même métier sont plus à même de s'accorder sur les risques qu'il leur semble acceptable de prendre (car ils font partie du métier et sont indispensables à la réalisation d'un travail bien fait) et ceux qui ont moins de sens et devraient être évités. Enfin, 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.

Toutefois, comme la passion, la proximité et le paternalisme présentent également des risques et demandent à être régulés. Un management basé sur l'affectif peut avoir un certain nombre d'effets pervers mis en évidence par les travaux d'Alex Muchielli et Josette Hart (2002) : favoriser la concentration de la charge de travail et des privilèges sur certains salariés que l'on apprécie plus, ce qui suscite des jalousies et des conflits pour accaparer l'attention ou l'affection du directeur ; accroître la dépendance affective et laisser en situation de souffrance ceux qui se sentent insuffisamment appréciés ; etc. Plus encore, le harcèlement dans un contexte affectif aura des effets ravageurs. De même, l'introduction d'obligations domestiques dans l'échange professionnel peut 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 on impose des tâches domestiques étrangères à son service.

Enfin, le type idéal (au double sens du terme) de relations sociales de proximité serait en déclin (Mazaud, 2012). Tout d'abord, on note un recul des TPE artisanales traditionnelles (alimentation et production) au profit du BTP et des services. Une première conséquence est qu'il existe une « crise du renouvellement » de l'apprentissage de métier. Ensuite, une partie des secteurs qui se développent le plus appartient à des métiers nouveaux dans lesquels il n'y a pas forcément la même tradition de compagnonnage, de valorisation du métier. Au total, on passerait progressivement, ces trente dernières années d'un modèle du patron *homme de métier* à celui de *gestionnaire*. Ce dernier modèle, surtout dans les TPE dépourvues de structures syndicales, favorise moins l'adaptation collective aux *stresseurs*.

Les employeurs de TPE sont plus souvent qu'avant enfants de propriétaires de PME ou de cadres supérieurs ou moyens, ou eux-mêmes issus de ces catégories. La création d'une TPE n'est à leurs yeux qu'une étape afin d'expérimenter une nouvelle production pouvant satisfaire un créneau inédit, avant d'en élargir la diffusion. 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 évoque 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.

L'augmentation de la taille de l'entreprise rend plus complexes les formes de régulations informelles des problèmes et de relations sociales; il en résulte *in fine* une montée du stress. Dans son étude sur la croissance d'une petite entreprise d'achat et de distribution pour un groupement pharmaceutique, 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 (surtout 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, 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 la SMAC qui avait le plus grand nombre de salariés.

À travers une étude sur quatre petites entreprises agroalimentaires provençales entre 1960 et 1998, Annie Lamanthe (2001) montre que l'augmentation du nombre de salariés et la diversification de la production conduisent à mettre en place des échelons hiérarchiques intermédiaires, à formaliser les différentes fonctions de l'entreprise (production, commercial, export...). Il en résulte des conflits entre différentes catégories de salarié, une moindre flexibilité face aux problèmes, moins d'entraide, une moindre adhésion à « l'esprit maison »; donc une moins bonne capacité à faire face ensemble aux *stresseurs*.

CONCLUSION

Les patrons de TPE font de l'organisation du travail et de la prévention sans le savoir, car leur fonctionnement informel correspond à ce qui est formellement désigné comme « conditions de travail », ou « politiques de prévention ». Reconnaître et expliciter ces pratiques informelles, c'est leur

donner plus de poids et de légitimité 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. »

Pourtant, et pour des raisons variables d'une entreprise à l'autre, les TPE sont également touchées – quoique dans une moindre mesure – par le stress. Pour certaines, un excès d'engagement (et d'exigences) culpabilisant ou un paternalisme envahissant et infantilisant donne le sentiment aux salariés d'une dépendance affective ou de débordement du travail sur leur vie privée, source de souffrance et de stress. D'autres voient, du fait d'évolutions économiques et sociales, la distance sociale et professionnelle entre employeurs et salariés s'accroître, ce qui génère plus d'incompréhensions, recul de la coopération, montée des contrôles bureaucratiques du travail, spécialisation des tâches et perte de sens du travail pour les salariés ; donc au final plus de stress. Pour d'autres encore, les incertitudes économiques ou les pressions qu'un donneur d'ordres fait peser sur elles, font que l'employeur, pris lui aussi dans des situations difficiles apparemment sans issues et stressantes, reporte une partie de sa souffrance sur ses salariés.

¹ Étude réalisée avec le soutien de l'Observatoire Alptis pour la protection sociale.

² Les noms sont fictifs.

³ DARES, 2008.

⁴ Baromètre de conjoncture des TPE.

⁵ Dans les grands groupes, la gestion du stress est plutôt basée soit sur la psychologisation des problèmes vus comme des difficultés individuelles que l'on peut affronter par le soutien de psychologues ou une formation à la gestion des problèmes, soit à travers 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, mise en place d'un groupe de suivi des RPS, etc.).

⁶ À la question « Quel est votre meilleur souvenir professionnel ? », les salariés de la Portée ont tous évoqué un événement différent, tandis que presque tous ceux du Rézo ont cité le même.

Bibliographie

Datchary C. (2011), *La dispersion au travail*, Octarès, col. « Travail & activité humaine ».

Goss D. (1991), *Small Business and Society*, Routledge.

Lamanthe A. (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.

Lamanthe A. (2008), Les paradoxes de la formalisation de la relation salariale en milieu rural (Briançonnais), *Études rurales*, 2, n° 182, p. 29-44.

Lepley B. (2005), Gestion des conflits dans les petites entreprises, dans : Jean-Michel Denis, *Le conflit en grève ?* La Dispute, pp. 229-250.

Lomba C. (2010), Les petites mains des petites entreprises : gestion informelle et fractures ouvrières, *Sociologie du Travail*, Vol 52, 4, p. 503 – 520.

Marshall T. (2012), *La fabrication des artisans : socialisation et processus de médiation dans l'apprentissage de la menuiserie*, Thèse de l'Université de Bourgogne sous la direction de Jacques Bonnet.

Matlay H. (1999), Employee relations in small firms : A micro-business perspective, *Employee Relations*, vol. 21, 3, p. 285 - 295.

Mazaud C. (2013), *L'artisanat français. Entre métier et entreprise*, PUR.

Zara-Meylan V. (2013), Faire face aux imprévus sans être pris au dépourvu : le cas des chefs de culture dans de petites entreprises horticoles, *Sociologies pratiques*, 1, n° 26, p. 41-56.