

CHAPITRE 3

La gestion du stress : un nouveau défi pour les PME ?

Gérard DUPUIS

IUT de Saint-Denis – Paris 13

Résumé

La gestion du stress présente-elle des spécificités pour les PME ?

Peut-on établir des facteurs particuliers qui seraient à l'origine du stress pour les PME ?

Les PME ont-elles le même besoin que les grandes entreprises ?

Enfin, les PME appliquent-elles des solutions différentes dans la gestion du stress ?

L'étude fait ressortir le phénomène complexe du stress à travers les multiples facteurs liés au travail, le fait que les PME soient moins concernées par la structure de leur organisation et enfin qu'elles doivent prendre en compte ce nouveau risque.

Introduction

Depuis l'année 2008 déclarée « Année de lutte contre le stress », la crise économique et financière est passée par là, et elle a banalisé le stress qui est devenu un élément conjoncturel et qui fait partie dorénavant de l'envi-

ronnement de l'entreprise. Le constat des mesures prises en 2008 est difficile à réaliser dans un contexte anxiogène, mais la réalité est soudain revenue au galop : septembre 2009 - France Télécom : 25 suicides depuis 18 mois, qui ne sont pas sans rappeler les douloureux souvenirs de ceux de Renault, Peugeot et EDF.

Le stress est redevenu un sujet d'actualité, et s'il fait toujours l'unanimité dans les conversations, en terme de phénomène de société, il existe encore de nombreuses divergences concernant sa définition, ses causes et effets et les remèdes préconisés par les entreprises.

D'autres questions n'ont pas encore été posées : le stress serait-il plus important dans les grandes entreprises, par exemple celles du CAC40, que dans les PME ? Les PME connaissent-elles autant de cas de suicides sur le lieu de travail ? Il n'est pas encore possible de répondre avec précision à ces questions car nous ne disposons pas encore d'enquêtes ni d'études sur ce sujet. Mais il est possible de réaliser une étude du phénomène de stress au travail et, en analysant les causes et les remèdes apportés, de s'apercevoir que la structure d'organisation de la PME peut constituer une réponse plus pragmatique contre la maladie du stress

1. La définition du stress

Tout le monde en parle, mais il est parfois difficile à définir, car il est à la fois un phénomène biologique, psychologique et social. Le terme stress (du vieux français *estrece*, issu du latin *stringere* qui signifie serrer) a été utilisé la première fois par un médecin autrichien Hans Selye (1907-1982), qui le définit comme « une réponse non spécifique de l'organisme face à une demande ». Face à la complexité de la notion, il n'existe pas de définition unique et plusieurs modèles scientifiques sont utilisés pour l'aborder.

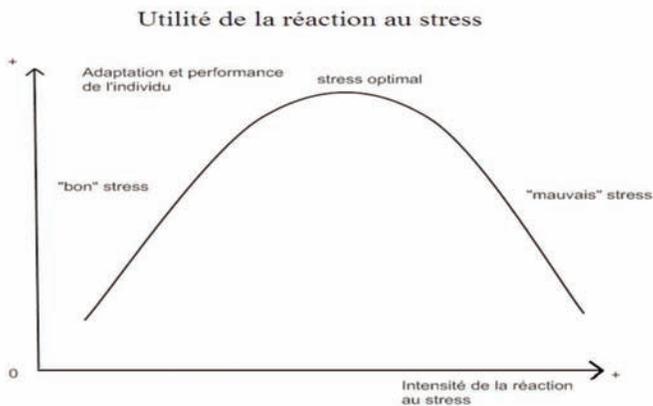
L'accord-cadre européen du 8 octobre 2004 le décrit comme « un état accompagné de plaintes ou dysfonctionnements physiques, psychologiques ou sociaux et qui résultent du fait que les individus se sentent inaptes à combler un écart avec les exigences ou les attentes les concernant ».

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail précise dans l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008 : « qu'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

LA GESTION DU STRESS : UN NOUVEAU DÉFI POUR LES PME ?

ses propres ressources pour y faire face. Bien que le processus d'évaluation des contraintes et des ressources soit d'ordre psychologique, les effets du stress ne sont pas uniquement de nature psychologique. Il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité ».

Cette dernière définition a le mérite de relier le stress à des situations professionnelles contraignantes, mais elle vise le mauvais stress, car il existe aussi le bon stress où la pression qui nous permet de faire face à une situation difficile, mais qui n'a pas de conséquences pathologiques (cf. : courbe de Yerkes et Dodson le bon stress permet à l'individu de s'adapter et d'être plus performant jusqu'au stress optimal qui marquera le maximum de résultats avant de passer au mauvais stress et ses effets négatifs).



R.M. Yerkes, J.D. Dodson The relation of strength of stimulus to rapidity of habit formation, J. Comp. Neurol. Psychol., 18, 459-482, 1908

Exemple de « bon stress » : pour les secteurs du courtage en ligne, les témoignages des salariés, interviewés par le sociologue François Sarfati, sont éloquentes :

- Bernard, chargé de clientèle de 48 ans : « *Je me ressource dans le stress. C'est en mouvement... quoi, tout le temps, c'est, c'est très, comment dire... c'est... c'est actif quoi, y a du stress derrière tout ça... Moi j'aime bien.* » ;
- Justin, 33 ans, chargé de clientèle se dit « passionné par le stress ». Dans les métiers de la bourse, le stress « fait partie des aspects valorisés de la profession » et les conséquences pathologiques sont bien connues.

2. *Stress et travail*

Nous disposons de quelques données chiffrées qui relèvent l'importance du stress dans nos sociétés :

- l'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail (Rapport du 1^{er} septembre 2009) : 22 % des salariés européens déclarent que leur travail est source de stress. Plus d'un travailleur sur deux travaille dans l'urgence et avec un rythme de plus en plus soutenu ; plus d'un sur trois dit appliquer strictement les consignes ou reçoit des ordres contradictoires. Pour un travailleur sur trois également, les relations dans le travail sont sources fréquentes de tension. Enfin, les erreurs commises sont de plus en plus souvent perçues comme des sources importantes de stress. Le pays le plus touché est la Grèce avec 55 %, la Suède 38 % puis la France 18 % et l'Angleterre 12 %. On peut noter que l'Angleterre a un taux relativement bas malgré un droit du travail très flexible et beaucoup moins protecteur que le droit français et inversement, la Suède connaît un taux plus élevé que la moyenne. Autre surprise de ce rapport, si les domaines d'activité les plus visés restent les personnels de santé, l'enseignement, la police... on trouve aussi les restaurateurs, les agriculteurs et les employés de l'administration publique ;

- une enquête réalisée par le journal *Essentiel du management* en novembre 2006 sur 1 653 personnes révèle que : 78 % des salariés estiment être sous pression, 6,2/10 est la note moyenne de leur niveau de stress et enfin, 62 % pensent que la DRH est impuissante face à ce problème ;

- l'Association Nationale des Directeurs des ressources humaines (ANDRH) a énoncé en octobre 2008, que 78 % des DRH disent manquer de temps pour mener des actions antistress et qu'ils ont tendance à minimiser les effets du stress sur la vie privée ;

- entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros, c'est le coût minimal du stress au travail en France, calculé par l'Institut national de recherche et de sécurité ;

- 20 milliards d'euros, c'est le coût annuel du stress dans l'Union européenne selon la Fondation de Dublin ;

- 50 à 60 % des jours de travail perdus en Europe le seraient à cause du stress, selon l'Organisation mondiale de la Santé ;

LA GESTION DU STRESS : UN NOUVEAU DÉFI POUR LES PME ?

- en France, 20 % des personnes en arrêt maladie de longue durée évoquent un conflit dans le travail, selon la Caisse nationale d'assurance-maladie ;
- 70 % des cadres s'estiment exposés à une forte pression psychologique, selon l'Institut de veille sanitaire ;
- 21,5 % des maladies professionnelles sont liées à la souffrance psychique, selon l'Institut de veille sanitaire ;
- 13,5 % des femmes et 10 % des hommes déclarent avoir fait l'objet d'intimidations et d'humiliations dans le cadre de leur travail, selon l'Institut de veille sanitaire.

Ces chiffres aboutissent à un constat : l'importance du stress n'est plus à démontrer pour les entreprises, qui ne peuvent plus nier la réalité, et c'est pourquoi l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail, a fait l'objet d'un arrêté d'extension en date du 23 avril 2009 ; dorénavant, les dispositions de l'accord européen du 8 octobre 2004 sont obligatoires pour tous les employeurs, quels que soient la taille de l'entreprise et son secteur d'activité.

Mais ces chiffres peuvent également remettre en cause des préjugés bien établis : plus la flexibilité du droit du travail est grande et plus le stress augmente ! Mais, alors pourquoi les salariés anglais sont-ils moins stressés que les français ? La Suède a un état providence plus développé que la France, avec un meilleur suivi des salariés ayant perdu leur emploi ! Mais, alors pourquoi les salariés suédois sont-ils deux fois plus stressés que les français ?

3. Les facteurs du stress au travail

Souvent le directeur des ressources humaines ou le dirigeant d'un grand groupe, sera tenté de nier la situation de stress et l'attribuera à la difficulté pour le salarié de s'adapter ou à des problèmes personnels que celui-ci rencontre dans sa vie privée ; on peut à titre d'exemple réécouter la déclaration du PDG de France Télécom le 15 septembre 2009, quand il a été reçu par le ministre du Travail, Xavier Darcos. Il faut lutter contre cette tendance naturelle et mettre en place un système d'identification des facteurs de stress au travail.

Patrick Légeron¹ et Philippe Nasse dans le rapport remis en mars 2008, à Xavier Bertrand, ont recensé les principaux facteurs de stress en milieu professionnel (La détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail).

3.1 Le culte de la performance

Phénomène décrit par Alain Erhenberg dans son ouvrage du même nom : les charges de travail sont plus importantes, le salarié doit traiter toujours plus d'informations et il est responsable du résultat obtenu dans le cadre d'une politique de qualité totale : les 5 zéros seraient appliqués avec une tolérance zéro ! Cette pression permanente l'oblige à accepter le principe de « la juste inégalité » : si « mon collègue est mieux payé, c'est parce que je suis moins bon que lui » ! Les cadres sont les plus concernés par cet impératif de rentabilité ; d'après un sondage de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, mené du 25 mars 2009 au 1^{er} avril 2009 en collaboration avec l'Institut CSA auprès de 1 000 salariés : 47 % des cadres seraient stressés, 30 % reconnaissent avoir du mal à penser à autre chose qu'au travail une fois rentré chez eux.

Mais ce facteur de rentabilité et de récompense par la rémunération est-il aussi présent dans les grandes entreprises que dans les PME ? Beaucoup de PME ont dû réaliser une démarche qualité pour obtenir la norme Iso et ainsi pouvoir passer des marchés avec des grands groupes, donneurs d'ordres. Les PME sont donc également dans une démarche « qualité », mais il semble que celle-ci soit vécue de façon plus « naturelle » que dans les grandes entreprises, c'est-à-dire moins pesante hiérarchiquement ; la qualité découle du travail bien fait, c'est une chose normale et qui va de soit dans une PME. Quant à la rémunération, l'écart est abyssal entre le grand patron d'une grande entreprise cotée, qui gagne 300 fois le salaire moyen de son entreprise soit 1,650 million d'euros par an pour Didier Lombard de France Télécom et le patron d'une PME qui gagne en moyenne 4 000 euros par mois. Le sentiment d'injustice et le ressenti d'inégalité sont alors beaucoup moins présents dans une PME que dans une grande entreprise, car il n'est pas équitable que des managers touchent plusieurs millions d'euros et refusent des augmentations de salaire pendant plusieurs années.

1. *Le stress au travail*, Odile Jacob 2001.

3.2 L'organisation du travail

La mise en place de nouveaux modes d'organisation dans lesquels on demande au salarié d'être polyvalent et où le temps est réduit au présent par l'absence de temps mort². Dans le secteur des services qui constitue 75 % des emplois, le salarié doit aussi travailler en flux tendu, en juste à temps, même si cela implique des contradictions entre ses différents objectifs. Le travail sur les plateformes téléphoniques, centres d'appel ou *call center*, en est un parfait exemple : comment concilier les quotas à respecter, le discours formaté à énoncer avec la nécessité de personnaliser le contact avec le client pour le fidéliser ? Ces activités sont génératrices de stress, car elles induisent un contrôle permanent du salarié qui ne doit pas dépasser plus de 3mn30 avec chaque client au risque d'être repris à l'ordre par son manager et de perdre sa prime liée au rendement. La solution préconisée par certaines entreprises de permettre un maximum de quatre dépassements de temps dans la journée, paraît bien dérisoire.

Dans une PME, le salarié n'éprouvera pas les mêmes contradictions et à la question : Qui dois-je satisfaire : le client ou le respect des quotas ? il répondra toujours le client, avec lequel il a une plus grande proximité. Il aura une meilleure planification des tâches à effectuer et une plus grande précision des missions confiées. Sur le terrain de la stabilité des contrats de travail, huit contrats sur dix sont des CDD et la précarité est un facteur aggravant de stress, mais il est difficile d'établir si les grandes entreprises proposent proportionnellement plus de CDI. Ce qui est certain, c'est qu'elles ont souvent des conventions collectives plus avantageuses et le taux de syndicalisation est plus élevé. Concernant l'adaptation des horaires de travail aux rythmes biologiques, à la vie sociale et familiale, la PME aura une meilleure connaissance des besoins des salariés et de leur mode de vie.

3.3 Les facteurs psychosociaux

Jean-Pierre Brun décrit un exemple fréquent de facteur de stress³ « Ma hiérarchie ne m'est pas reconnaissante du travail que je fournis. Comment sortir de cette situation qui m'affecte et me déprime » ? Les salariés qui se sentent

2. ZAKI LAÏDI, *Le sacre du Présent*.

3. *L'Expansion*, octobre 2008.

reconnus sont quatre fois moins susceptibles de présenter des symptômes de souffrance psychologiques que les autres. La reconnaissance peut s'exprimer par la convivialité qui est un moyen pour les salariés de se rencontrer, et aussi de favoriser les talents personnels. Chez Axa France, on admet que lorsque les gens apprennent à se connaître, ils travaillent mieux ensemble. Chez Saint Gobain, on veut reconnaître les talents personnels des salariés et la société favorise les initiatives en organisant des expositions et des spectacles, comme le club de théâtre qui produit une pièce chaque année.

La dimension de la PME est un espace plus propice à la convivialité et l'investissement personnel du salarié sera favorisé par un management naturellement de proximité ; « l'implication ne se décrète pas » d'après Maurice Thévenet, professeur au Cnam et à l'Essec et il admet qu'il est nécessaire de prendre en compte la façon dont l'organisation intègre le salarié en contribuant à son identification en termes de valeurs et de reconnaissance. La PME permet au salarié de se confronter à la réalité, son efficacité est alors directement prouvée en renforçant son identité au sein du groupe. Il faut éviter que le salarié entre dans une phase de « désengagement de l'intérieur » pour reprendre l'expression de Juliette Ghiulamila⁴. Le désengagement professionnel ne signifie pas que le salarié ne travaille pas bien, mais plutôt qu'il a abandonné toute perspective d'évolution et qu'il pourra déraiper en adoptant une stratégie du planqué⁵ ; cette dérive sera plus facile à dissimuler dans une grande entreprise que dans une PME et un management plus participatif permettra d'éviter cet écueil.

3.4 L'environnement physique et technique

La tendance des bureaux en *open space* a été étudiée par Alexandre Isnards et Thomas Zuber (« L'*open space* m'a tué ») et il apparaît qu'elle met directement en concurrence les individus, l'*open space* « est un outil de contrôle social. On adapte son comportement en fonction de celui du voisin. À la limite, il n'y a plus besoin de chef ! ». Nous ne savons pas si cette mode est plus répandue dans les grandes entreprises que dans les PME, mais

4. *La tentation du retrait*, Lab'Ho 2007.

5. C. MAIER, *Bonjour paresse*.

on constate à chaque fois que les salariés vont reproduire les mêmes faits : dans un premier temps, personne ne veut du bureau qui est situé près du couloir, d'où un visiteur peut apercevoir l'écran d'ordinateur du salarié, dans un deuxième temps quelques salariés vont commencer à personnaliser les surfaces vitrées qui les entourent, en affichant des photos ou posters et dans un troisième temps la surface sera entièrement recouverte de documents ; ceci afin de reconstituer un isolement propice au travail, à la concentration et au dialogue. « À France Télécom, on nous a expliqué que les bureaux en *open space* facilitaient la communication. En fait, c'est l'inverse qui se passe : on se parle de moins en moins » !

Et les NTIC ont agrandi ce clivage entre communication et dialogue pour reprendre l'idée de Claude Lévy Strauss « nous sommes rentrés dans un monde de communication où plus personne ne dialogue » ; or le salarié a besoin de dialoguer pour atténuer les tensions qui existent avec son supérieur hiérarchique, avec ses collègues ou encore avec ses clients. Cette disponibilité totale découlant de l'*open space* se retrouve dans les interruptions répétées dues à l'utilisation du téléphone portable et à l'usage continu d'internet. Chaque interruption a pour effet de déranger le salarié dans sa concentration et dans le programme qu'il avait établi pour la journée. Certains salariés se perdent dans ces interruptions permanentes qui leur donnent, quelques fois, un motif pour fuir les difficultés. L'utilisation des mails permet à l'entreprise de transmettre les informations plus vite et à tous les destinataires concernés en même temps ; mais si le coût économique et la réactivité sont bénéfiques, la quantité de mails envoyés et leur caractère immédiat sont également une source de stress pour le salarié. De plus, combien de fois a-t-on constaté que des personnes se trouvant dans des bureaux voisins, communiquaient exclusivement par mails ! Internet aboutirait alors à diminuer les contacts humains.

3.5 L'environnement économique de l'entreprise

L'internationalisation puis la mondialisation des années 1980 ont entraîné une véritable course à la productivité pour les entreprises qui ont commencé à délocaliser dans les pays asiatiques et dans les pays d'Europe de l'Est après l'élargissement de l'Union européenne. Les salariés des entreprises situées en France se sont trouvés en concurrence avec des salariés dont la rémunération est nettement inférieure ; un salaire français permet de

rémunérer quatre portugais, neuf tunisiens, vingt-cinq chinois... Devant l'impossibilité d'accepter un alignement de leur salaire sur celui des salariés étrangers, les salariés français ont dû accepter des plans de délocalisations ou des diminutions volontaires de salaires. Souvent, ils apprennent la fermeture de l'établissement ou la réduction d'effectifs par les journaux, d'où la brutalité et la violence de certaines manifestations contre ces plans et le stress de ceux qui restent ; « le stress du survivant » qui s'accompagne souvent d'un sentiment de culpabilité. Ces décisions ont surtout été prises par des grandes entreprises multinationales et moins par des PME, par nature ayant plus de marchés de proximité. Mais les salariés des PME ont été touchés par les nombreuses faillites liées à la crise économique : les défaillances d'entreprises ont augmenté de plus de 12 %, provoquant une augmentation du chômage dorénavant supérieur à 10 %. La peur du chômage constitue un facteur important de stress chez le salarié et plus particulièrement chez le salarié de plus de cinquante ans.

4. Les effets du stress et ses conséquences pour l'entreprise

Les risques d'accidents cardio-vasculaires, la dépression et les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont souvent causés ou aggravés par une situation de stress que le manager pourra détecter par certains comportements : nervosité, agressivité, manque de concentration, trouble du sommeil ou encore consommation d'anti-dépresseurs ou d'excipients comme l'alcool ou la drogue. Ces comportements seront plus facilement détectables dans une PME que dans une grande entreprise, mais dans tous les cas ils auront des conséquences sur l'organisation de l'entreprise. On pourra constater une baisse de la productivité car le salarié stressé est démotivé ; il aura tendance à prendre des arrêts maladie et à s'absenter pour des périodes de plus en plus longues jusqu'à la démission ou au licenciement. Ce *turn over* va entraîner pour l'entreprise des pertes en compétences et un coût en recrutement : « la société Xerox estime que le remplacement d'un dirigeant lui coûte plus d'un million de dollars et celui d'un cadre supérieur entre 200 000 et 500 000 dollars » d'après une étude du BIT 2000. En France, le coût se situerait entre 830 millions et 1,6 milliard d'euros⁶

6. Source INRS.

LA GESTION DU STRESS : UN NOUVEAU DÉFI POUR LES PME ?

pour les entreprises et il faut ajouter un coût pour la collectivité car de plus en plus de salariés ou leurs ayants droit obtiennent des indemnités par la requalification en accident du travail. Plusieurs suicides survenus chez Renault au technocentre de Guyancourt ont été qualifiés en AT par la jurisprudence. Le stress peut atteindre l'image de l'entreprise pour laquelle il sera difficile d'expliquer qu'après 25 suicides, par exemple pour France Télécom, on a toujours affaire à des situations personnelles, à des personnes fragiles ou à « un effet de mode » !

Il faut donc agir rapidement pour dans un premier temps évaluer le stress dans l'entreprise et dans un deuxième temps proposer des remèdes qui ne soient pas seulement des solutions de développement personnel des salariés mais aussi des changements dans l'organisation de l'entreprise. Le pouvoir de direction n'est plus un échange bilatéral entre l'employeur et le salarié ; la culture du résultat a aussi donné du pouvoir aux clients, aux fournisseurs, aux investisseurs. Quand un salarié apprend une mauvaise nouvelle qui remet en cause sa présence dans l'entreprise, il ne sait pas toujours si elle est la conséquence de son travail ou la réaction d'un client irascible ou la demande de rentabilité d'un investisseur.

Comment évaluer le stress dans l'entreprise ? L'un des modèles le plus utilisé pour relier le phénomène de stress à l'organisation de l'entreprise est le modèle de Karasek qui permet d'établir la situation de stress au travail en introduisant la demande faite à l'individu et le contrôle que le salarié peut exercer sur son activité ; il établit quatre groupes : le travail peu contraignant, le travail actif, le travail passif, le travail très contraignant. Il est quelques fois associé au modèle de Siegrist qui introduit l'idée de récompense matérielle (rémunération), sociale (reconnaissance), ou symbolique (sens donné à l'effort). Cette évaluation sera complétée par un diagnostic sur les incidents dans l'entreprise, les accidents du travail, les plaintes pour harcèlement... Et pourquoi ne pas établir également une mesure de la précarité du travail, comme le propose le Bureau International du Travail (BIT) dans le cadre des travaux sur les nouveaux critères du PIB (septembre 2009) : « la précarité empêche d'être confiant dans ses décisions... et le travail, pour le moment, est identifié comme un coût de production... ».

5. Les remèdes préconisés et les solutions adoptées

Les premières entreprises à réagir aux causes du stress et à ses conséquences ont été les entreprises américaines pour des raisons culturelles⁷. La lutte contre le stress s'inscrit naturellement dans un management qui a pour principal objectif de motiver les salariés pour obtenir une plus grande efficacité. Les grandes entreprises françaises ont commencé à réagir, souvent après la médiatisation d'événements malheureux : suicides des employés chez Renault, France Télécom. Elles ont mis en place des observatoires du stress et souvent un numéro vert permettant aux salariés de joindre un psychologue 24 heures sur 24, mais il s'agit de cabinets extérieurs à l'entreprise et cette externalisation entraîne une faible utilisation par les salariés.

Quant aux PME, si elles sont parties un peu plus tard dans la course, elles ont une approche plus pragmatique car le *turn over* et l'absentéisme trop importants sont des indicateurs immédiatement repérables par la DRH ou par le patron. Les PME vont prendre des mesures qui vont concerner l'organisation : chez ECF, effectif 550 salariés, mise en place d'une meilleure communication avec une adaptation des méthodes de management, après s'être rendu compte que 53 % du personnel présentaient un stress élevé ou très élevé. Il est indispensable que les managers puissent détecter les symptômes de stress chez leurs collaborateurs : absentéisme, hausse des taux d'accidents du travail, augmentation des plaintes des clients... Il faut ensuite que les salariés participent aux prises de décisions et qu'ils puissent s'exprimer ; et s'il y a des conflits, ce qui est une situation normale, il faut que l'entreprise facilite la médiation⁸. Cela peut se faire par un médiateur ce qui est la démarche habituelle, ou plus original l'aménagement d'une salle chez Messier-Bugatti, conçue pour permettre aux collaborateurs de s'isoler pour discuter des problèmes ; il n'y a pas de barrières hiérarchiques et l'ameublement de la pièce, appelée Espace O2 (pour oxygénation), est fait pour favoriser la médiation et la réduction du stress. Apprendre à « passer de l'oppression (le stress), aux impressions (le ressenti) et à l'expression (la parole) »⁹.

7. HAUBOLD (B.), *La gestion des risques psychosociaux*, Éditions d'organisation 2008.

8. *L'Expansion*, octobre 2008.

9. *Management*, novembre 2008.

LA GESTION DU STRESS : UN NOUVEAU DÉFI POUR LES PME ?

Le patron de PME doit motiver ses salariés dans un environnement peu favorable et beaucoup de facteurs responsables du stress disparaîtront : mais, comment motiver ? La motivation est un concept large, la racine latine est « *movere* » qui signifie mettre en mouvement ; il y a donc un lien très fort avec le stress qui est une réaction à un changement. Trouver les moyens de motiver son équipe constitue indubitablement une mesure de gestion du stress. La rémunération est le premier moyen invoqué, le salarié doit être récompensé à sa juste valeur, mais cela est quelques fois difficile à appliquer en période de crise. Il faut alors exprimer des signes de reconnaissance et ne pas hésiter à féliciter un collaborateur qui a obtenu un résultat ou qui a participé activement à un travail collectif. La non-reconnaissance est très souvent une cause de frustration qui engendre du stress et la solution peut être d'accorder, de temps en temps, « cinq minutes autour d'un café ». Les collaborateurs devront pouvoir participer au processus de décision et le manager devra analyser et anticiper les compétences de chacun en fonction des objectifs et des perspectives d'évolution. Ici, la formation joue un rôle très important car le salarié doit toujours être en parfaite adéquation avec les qualités requises pour le poste. Enfin, la motivation professionnelle connaît aussi des phénomènes de mode, et si les voyages et les sorties à un spectacle sont encore utilisés pour ressouder une équipe, on préfère des moyens moins coûteux et plus ludiques : la réalisation d'un court-métrage ou d'une fausse publicité avec des employés de l'entreprise, la production d'une chanson avec un CD de toute l'équipe ou encore des cours de cuisine auprès de grands chefs connus.

Conclusion

La gestion du stress est un phénomène récent pour les PME, qui n'en ont pas toujours pris conscience avant sa forte médiatisation, car « la tête dans le guidon en permanence ne permet pas toujours au patron de PME de voir le paysage » !, mais elles savent maintenant que cela peut avoir des conséquences néfastes sur les résultats. Il faut donc impliquer l'ensemble du personnel et ne pas hésiter à l'informer et il faut aussi se faire accompagner, si l'on veut que la démarche ait un caractère pérenne : accompagnement par un médecin du travail, un chargé de mission des Agences régionales des conditions de travail, un intervenant ou consultant en prévention des risques professionnels (IPRP) spécialisé en ergonomie, en psycho-ergonomie ou en organisation du travail. La gestion du stress doit être complé-

tée par la gestion du temps qui permettra d'éliminer beaucoup de facteurs stressants et de bien définir ses priorités en distinguant l'urgent et l'important. Malgré la kyrielle de pratiques proposées aux entreprises, nous sommes seulement au début d'un processus dont il faudra suivre l'évolution avec une grande attention.

Bibliographie

Le mal-être au travail, dirigé par COMBALBERT (N.) et RIQUELME-SENEGOU (C.), Presses de la Renaissance 2006.

LEGERON (P.), *Le stress au travail*, Odile Jacob, rééd. 2003.

LALLEMENT (M.), *Le travail. Une sociologie contemporaine*, Gallimard Folio 2007.

Malaise au travail, Les grands dossiers des sciences humaines, n° 12.

Liaisons sociales, n° 83, *L'Expansion*, n° 734, *Sciences Humaines*, n° 199

Sitographie

- Site de l'Institut de veille sanitaire : www.invs.sante.fr

- Site de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail : www.anact.fr

- Site du Ministère du Travail : www.travail-solidarite.gouv.fr

- Site de l'INRS : www.inrs.fr