



D<sup>re</sup> Lucie Côté / Psychologue

Lucie Côté est professeure au Département des relations industrielles à l'Université du Québec en Outaouais (lucie.cote@uqo.ca).

## Améliorer ses stratégies de *coping* pour affronter le stress au travail

Le stress constitue aujourd'hui un enjeu majeur dans le monde du travail, car ses répercussions sur la main-d'œuvre, sur les organisations et sur la société en général prennent une ampleur considérable (Côté, Tremblay et Styve Audrey, 2012). Il s'avère donc pertinent de traiter des façons d'y faire face, plus précisément des mécanismes de *coping*.

Cet article fait brièvement le point sur l'efficacité des stratégies de *coping* décrites dans les écrits scientifiques. Il présente ensuite un nouveau modèle de *coping*, développé en continuité avec nos résultats de recherche en santé mentale au travail, qui permet aux personnes d'améliorer leurs stratégies pour affronter le stress. Ce modèle constitue un outil que chacun peut mettre concrètement en pratique et que les psychologues peuvent utiliser avec leurs clients.

### LES STRATÉGIES DE *COPING* ET LEUR EFFICACITÉ

Lazarus et Folkman (1984) définissent le *coping* comme l'ensemble des efforts cognitifs et comportementaux déployés pour gérer des exigences spécifiques internes et/ou externes qui sont évaluées par la personne comme consommant ou excédant ses ressources. Ils identifient trois types de stratégies : le *coping* centré sur le problème, qui vise à réduire les exigences de la situation ou à augmenter ses propres ressources pour mieux y faire face; le *coping* centré sur l'émotion, qui comprend les tentatives pour réguler les tensions émotionnelles induites par la situation; et le *coping* centré sur le soutien social, qui consiste à obtenir la sympathie et l'aide d'autrui.

Une stratégie de *coping* est efficace si elle permet à l'individu de maîtriser la situation stressante et/ou de diminuer son impact sur son bien-être physique et psychique. Vis-à-vis d'une situation maîtrisable, les études indiquent que les stratégies centrées sur le problème sont fonctionnelles et associées à des indicateurs de santé mentale positifs (Bruchon-Schweitzer, 2002). Cependant, lorsque la situation affrontée échappe au contrôle de la personne, des efforts répétés sont inutiles, épuisants et éventuellement nocifs pour la santé (Lazarus et Folkman, 1984). Dans ces cas, les stratégies centrées sur les émotions s'avèrent relativement efficaces à court terme, mais induisent à long terme des états dépressifs (Bruchon-Schweitzer, 2002).

Hartmann (2008) affirme que l'approche classique du *coping* émotionnel devrait être fortement reconsidérée. Elle suggère de mieux prendre en compte les stratégies de régulation émotionnelle et de dissocier la rumination mentale d'un *coping* d'affrontement émotionnel adaptatif. Elle décrit de nouvelles orientations dans le champ du *coping*, notamment le rôle de la recherche de sens et l'acceptation. Brandtstädter et Renner (1990) relèvent une meilleure santé mentale chez les individus qui sont capables d'intégrer simultanément deux stratégies de *coping*, soit d'agir pour transformer la réalité (assimilation) puis de réviser leurs aspirations, leurs priorités, leurs valeurs (accommodation). Plusieurs auteurs (McCraken, Vowles et Gauntlett-Gilbert, 2007; Jaffe et Scott, 1988) soulignent le caractère actif et adaptatif du lâcher-prise, qui implique une transformation intérieure.

Seligman (2011), fondateur de la psychologie positive, suggère que les stratégies associées aux composantes du bien-être s'avèrent favorables en tout temps, notamment les relations interpersonnelles positives, le sens et l'accomplissement. À l'inverse, il appert que les stratégies d'évitement sont pratiquement toujours néfastes, surtout si les stressés se manifestent avec une certaine chronicité (Bruchon-Schweitzer, 2002).

En somme, nous retenons que les stratégies reliées au bien-être seraient efficaces en tout temps, que celles associées à l'évitement seraient dysfonctionnelles, que le *coping* centré sur le problème serait adaptatif quand la situation est contrôlable et que le lâcher-prise le serait en situations non contrôlables. Toutefois, aucun modèle actuel n'intègre en un tout cohérent tous ces éléments ni ne nous renseigne sur une façon de les utiliser pour améliorer ses stratégies de *coping*.

### UN MODÈLE INTÉGRÉ POUR AMÉLIORER SES STRATÉGIES DE *COPING*

Subséquentement à l'analyse approfondie d'entrevues réalisées auprès de travailleurs peu stressés (Côté, Bertrand et Gosselin, 2009) ainsi que de personnes ayant pu retourner avec succès au travail à la suite d'un problème de santé mentale relié au travail (Côté, Edwards et Benoit, 2005), nous avons développé un modèle intégré des stratégies de *coping*. Ce modèle correspond aux connaissances scientifiques sur le *coping* énoncées ci-haut. Il permet de comprendre dans quelles circonstances les stratégies sont efficaces ou inefficaces et d'apprendre comment on peut

les utiliser plus judicieusement. Applicable à toutes les situations et à toutes les sphères de la vie, ce modèle est une opérationnalisation de la prière de la sérénité : « Mon Dieu, donnez-moi la sérénité d'accepter les choses que je ne peux changer, le courage de changer les choses que je peux, et la sagesse d'en connaître la différence. »

Le modèle repose sur le principe selon lequel l'efficacité du *coping* dépend de la contrôlabilité de la situation qu'une personne doit affronter. Selon que la situation soit contrôlable ou non, nous avons identifié quatre stratégies spécifiques, dont deux efficaces, la *modification de la situation* et le *lâcher-prise*, et deux autres non adaptées et inefficaces, la *résignation-déresponsabilisation* et l'*acharnement*. Elles sont illustrées et décrites dans le tableau 1.

**TABEAU 1**

**LES STRATÉGIES SPÉCIFIQUES DE COPING**

		Contrôlabilité de la situation	
		Oui	Non
Efficacité	+	<p><b>Modification de la situation</b></p> <p>Augmenter ses ressources et capacités : rechercher l'information pertinente et développer ses compétences.</p> <p>Agir concrètement : communiquer, analyser, planifier et organiser son temps, ses tâches et son environnement, fournir les efforts nécessaires pour accomplir ses tâches et persévérer.</p> <p>Obtenir le soutien instrumental du réseau social : recevoir de l'aide directe, des ressources ou des conseils pour identifier et appliquer des solutions concrètes.</p>	<p><b>Lâcher-prise</b></p> <p>Accepter sereinement de composer avec la réalité : soi, les autres, la situation.</p> <p>Nourrir des exigences et des attentes réalistes, accepter les limites de son pouvoir et de ses capacités ainsi que celles des autres.</p> <p>Se concentrer sur le positif, relativiser l'importance d'un problème et dédramatiser ses conséquences.</p> <p>Choisir ses batailles et cesser de vouloir modifier une situation sur laquelle on n'a pas de pouvoir.</p>
	-	<p><b>Résignation-déresponsabilisation</b></p> <p>Se plaindre, s'apitoyer, blâmer les autres sans reconnaître ses propres fautes ou manquements.</p> <p>Subir la situation, se sentir impuissant à la changer même si, en réalité, elle pourrait l'être.</p> <p>Se déresponsabiliser vis-à-vis de ce que l'on pourrait faire, laisser les autres trouver des solutions ou s'occuper des problèmes, procrastiner.</p>	<p><b>Acharnement</b></p> <p>S'obstiner à poursuivre des stratégies d'action inefficaces puisqu'il n'y a pas de contrôle possible sur la situation.</p> <p>S'entêter à vouloir atteindre un résultat irréaliste, voire impossible.</p> <p>Se responsabiliser pour des problèmes qui appartiennent aux autres.</p>

Si une situation est maîtrisable et que la personne agit, son *coping* se situe dans la *modification de la situation*. La personne développe et utilise ses compétences et ses ressources pour transformer la situation ou pour y faire face avec une efficacité accrue. La résultante est positive, la personne éprouve un sentiment de compétence et de satisfaction.

En revanche, si une personne abdique son pouvoir, c'est la *résignation* ou la *déresponsabilisation*, et évidemment l'issue est inefficace et négative. Malgré qu'il soit possible de faire quelque chose, la personne demeure passive et apathique devant la situation qui, inévitablement, ne changera pas. Les sentiments découlant de cette stratégie sont principalement du type de la dépression.

À l'inverse, une personne qui refuse d'accepter une situation sur laquelle elle ne peut exercer aucun contrôle et qui s'obstine à vouloir la changer se retrouve en position d'échec; elle pratique alors l'*acharnement*. Elle agit, mais son action est sans effet. Elle éprouve beaucoup de frustration et d'anxiété. Souvent perfectionniste ou idéaliste, elle a l'impression de ne pas en faire assez. Si elle se bat pendant une longue période de temps, elle peut finir par s'épuiser.

Enfin, la stratégie du *lâcher-prise* consiste à accepter de composer avec une réalité impossible à changer. Cela ne signifie absolument pas qu'il faille être d'accord; il s'agit plutôt de faire son deuil d'un idéal inatteignable. Il se produit une transformation intérieure et un arrêt des actions visant à changer ce qui ne peut plus l'être, ayant antérieurement tout fait ce qui était possible et réaliste. La personne se sent sereine, libérée et en paix.

Ces quatre stratégies spécifiques forment le cœur du modèle, mais il faut y ajouter des stratégies générales, de bien-être ou d'évitement, qui influencent, positivement ou négativement, la capacité à affronter des situations spécifiques. Le tableau 2 décrit ces stratégies générales. Les stratégies de *bien-être* sont adaptées et positives. Elles touchent plusieurs aspects de la personne : l'âme, le cœur, la tête et le corps. Les sentiments qui y sont associés comprennent le bien-être et la paix intérieure. Les stratégies d'évitement nuisent à la santé mentale et physique, quelles que soient les circonstances, surtout lorsqu'elles comportent des difficultés récurrentes. Elles apparaissent clairement inefficaces et inadaptées. Ici, il n'y a aucune transformation, ni intérieure ni extérieure. Les personnes craignent de faire face à la situation, elles tentent de ne pas penser à ce qui va mal dans leur vie, mais l'allègement de la souffrance est éphémère. Elles compensent leur douleur par des plaisirs excessifs et empreints de culpabilité. L'évitement peut se manifester dans des activités qui, en soi, sont positives, mais qui deviennent néfastes lorsqu'elles servent à fuir des situations difficiles, à ne pas les affronter.

TABLEAU 2

LES STRATÉGIES GÉNÉRALES DE *COPING*

Efficacité	LES STRATÉGIES GÉNÉRALES DE <i>COPING</i>	
		+
	-	<p><b>Évitement</b></p> <p>Engourdir ses émotions et ses sensations : dépendance ou abus de drogue, alcool ou médicament, hypersomnie.</p> <p>Bloquer les pensées déplaisantes et pratiquer, avec excès, des activités compensatoires : magasinage, alimentation, jeux électroniques ou de hasard compulsifs.</p> <p>S'éloigner des sources de stress : certains lieux, personnes ou activités aversives.</p>

\_L'APPRENTISSAGE ET L'AMÉLIORATION DES STRATÉGIES DE *COPING*

Les personnes peuvent améliorer leurs stratégies de *coping* en apprenant, par elles-mêmes ou avec un accompagnement professionnel, à mieux affronter les difficultés de la vie. Notre modèle propose quatre processus d'apprentissage de stratégies de *coping* efficaces (voir la figure 1). Afin de faciliter la mise en application du modèle, nous suggérons de suivre la démarche suivante :

- évaluer les stratégies générales de bien-être;
- évaluer les stratégies générales d'évitement;
- identifier les situations spécifiques de stress, puis décortiquer chacune des situations afin de distinguer les dimensions contrôlables et non contrôlables;
- établir un plan d'action qui permettra tel que démontré dans la figure 1 ci-contre de : 1) améliorer les stratégies de bien-être; 2) diminuer les stratégies d'évitement; 3) passer de la résignation-déresponsabilisation à la modification de la situation; et 4) passer de l'acharnement au lâcher-prise;
- mettre en œuvre le plan d'action et faire un suivi pour constater les progrès.

Les processus d'apprentissage pour améliorer le *coping* sont illustrés dans le tableau 3 par des cas types touchant des stressors psychosociaux fréquemment rencontrés au travail : la surcharge de travail, les évaluations du rendement, la faible

reconnaissance et le manque de sens. Ces cas montrent comment une personne peut analyser ses situations de stress, prendre conscience de ses stratégies mal adaptées et choisir un *coping* plus efficace.

## \_POUR ALLER PLUS LOIN...

Dans le monde occidental, l'approche centrée sur le problème prédomine largement (Wong et Wong, 2008) et s'appuie sur la croyance qu'il est possible de tout contrôler. Toutefois, nos études suggèrent qu'en milieu professionnel il est tout aussi important pour les travailleurs d'utiliser des stratégies visant à modifier la situation que des stratégies de lâcher-prise. De quelle façon ce lâcher-prise s'opère-t-il et comment le mettre en œuvre? Kübler-Ross (1977) et Portelance (2009) proposent des processus qui s'étalent sur plusieurs étapes. Toutefois, ces processus ont été élaborés pour l'acceptation de la maladie et de la mort, et la transposition directe de leurs modèles dans le contexte du travail nécessite une adaptation.

Notre modèle des stratégies de *coping* a émergé de nos recherches effectuées dans différents milieux de travail en utilisant une méthodologie qualitative, mais son application a été développée en milieu clinique. Les propositions conceptuelles du modèle présenté ici se doivent d'être étayées davantage. Nous validons présentement un instrument de mesure des stratégies de *coping* qui accompagnera le modèle proposé. Cet instrument nous permettra de mieux comprendre comment les travailleurs peuvent améliorer leurs stratégies de *coping* et protéger leur santé mentale.

FIGURE 1

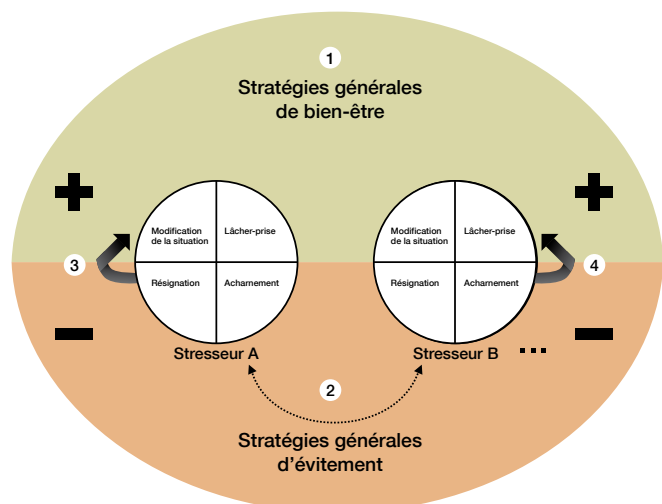
MODÈLE INTÉGRÉ DES 4 PROCESSUS D'APPRENTISSAGE DES STRATÉGIES DE *COPING* EFFICACES

TABLEAU 3

## EXEMPLES RELIÉS AU TRAVAIL

**Cas 1.** Nicole est enseignante dans une école primaire. Elle manque de temps pour préparer ses cours, faire la correction et préparer les bulletins. Elle voudrait que tous ses étudiants s'intéressent à la matière et réussissent. Quand il y a des difficultés, elle n'obtient pas tout le soutien souhaité de la part des parents. Elle apporte du travail à la maison. Quand elle est stressée au travail, elle fait du jogging. Quand elle se chicane avec son conjoint, elle fait encore du jogging. Elle est bien en forme... mais pleure tout le temps. Elle ne s'aperçoit pas que, pour elle, le jogging est devenu une forme d'évitement, ni qu'elle s'acharne. Elle doit lâcher-prise et accepter qu'elle a peu de contrôle sur la réaction des parents, que certains étudiants ne manifesteront pas d'intérêt ou même échoueront malgré ses efforts. Elle doit également affronter les difficultés relationnelles avec son conjoint.

**Cas 2.** Marcel travaille comme programmeur-analyste dans une entreprise de haute technologie. Il a reçu plusieurs évaluations du rendement insatisfaisantes et doit suivre un programme d'amélioration. Il se sent déprimé. Il dit que son supérieur est exigeant, il a peur de perdre son emploi. Il ne se rend pas compte qu'il se situe dans la *résignation-déresponsabilisation*. Il ne se met pas à jour sur le développement des systèmes, il ne suit pas les formations qui lui sont suggérées. Il doit passer de la *résignation-déresponsabilisation* à la *modification de la situation*, se prendre en main et démontrer à son supérieur qu'il peut progresser.

**Cas 3.** Julie est infirmière dans un centre hospitalier et responsable d'une unité. Elle est très performante, mais se plaint que son gestionnaire ne lui donne pas de reconnaissance. Elle s'acharne à vouloir être reconnue et appréciée par lui. Elle doit lâcher-prise et cesser de vouloir à tout prix qu'il exprime son appréciation, car elle ne changera pas sa personnalité ni son style de gestion centré sur la tâche. Elle doit porter son attention sur l'appréciation des patients, sur la reconnaissance de sa propre valeur.

**Cas 4.** Hakim est un nouveau diplômé en administration, il travaille dans un ministère du gouvernement fédéral. Il apprécie les avantages sociaux et les conditions de travail, mais se plaint continuellement de la politique et de la bureaucratie qui règnent dans la fonction publique. Il ne voit pas le sens et l'utilité de son travail. Il doit se demander quel contrôle il a sur la situation. Son pouvoir sur la fonction publique est bien marginal. Par contre, il a la capacité de changer d'employeur. Il doit décider soit d'accepter de composer avec la réalité de la fonction publique et de s'y engager pleinement, donc de lâcher-prise sur ses attentes irréalistes, soit de *modifier la situation* en cherchant un emploi dans un environnement qui est plus compatible avec ses intérêts et ses valeurs.

## Bibliographie

- Brandstädter, J., et Renner, G. (1990). Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology and Aging, 5*, 58-67.
- Bruchon-Schweitzer, M. (2002). *Psychologie de la santé : modèles, concepts et méthodes*. Paris : Dunod.
- Côté, L., Bertrand, M., et Gosselin, E. (2009). Le stress chez les enseignants: analyse des stressors, des stratégies de coping et du processus d'apprentissage du lâcher-prise. *Revue Psychologie du travail et des organisations, 15*, 354-379.
- Côté, L., Edwards, H., et Benoit, N. (2005). S'épuiser et en guérir : analyse de deux trajectoires selon le niveau d'emploi. *Revue internationale sur le travail et la société, 3*(2), 835-865.
- Côté, L., Tremblay, É., Styve Audrey, K. (2012). Le bien-être psychologique au travail: passé, présent, futur. Dans N. Laplante et L. Côté (dir.), *Transformations du travail: regards interdisciplinaires en relations industrielles* (p. 149-180). Montréal : PUQ.
- Hatmann, A. (2008). Les orientations nouvelles dans le champ du coping. *Pratiques psychologiques, 14*, 285-299.
- Jaffe, D., et Scott, C. (1988). *Take This Job and Love It: How to Change Your Work Without Changing Your Job*. New York: Simon et Schuster.
- Kübler-Ross, E. (1977). *La mort: dernière étape de la croissance*. Montréal: Éditions Québec Amérique.
- Lazarus, R.S., et Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- McCraken, L.M., Vowles, K.E., et Gauntlett-Gilbert, J. (2007). A prospective investigation of acceptance and control-oriented coping. *Journal of Behavioral Medicine, 30*, 330-349.
- Portelance, C. (2009). *Les 7 étapes du lâcher-prise*. Montréal : Les Éditions du CRAM.
- Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- Wong, P.T.P., et Wong, L.C.J. (2008). *Handbook of multicultural perspectives on stress and coping*. New York: Springer.