



Stratégies de gestion du stress et sécurité psychologique chez le personnel de la CNPS à Abidjan (Côte d'Ivoire)

(Stress Management Strategies and Psychological Safety among CNPS Staff in Abidjan (Ivory Coast))

**KONAN Yao Fernand¹, DJAKO Logon Albert Thierry²,
DIARRASSOUBA Djénéba³**

¹Psychologue clinicien et psychothérapeute, Doctorant, Département de Psychologie, Université Félix Houphouët-Boigny, Cocody.

Email: konandefer@gmail.com | Tél: (+225) 07 07 44 24 89

²Docteur en Psychologie sociale, Maître-Assistant, Département de Psychologie, Université Félix Houphouët-Boigny, Cocody.

Email: djakologon@yahoo.fr | Tél: (+225) 07 08 52 57 42

³Psychologue du travail et des organisations, Psychologue, Cabinet PSYCHO, Abidjan, Cocody.

Email: djenediarrassouba@gmail.com | Tél: (+225) 07 09 10 59 71

[DOI: 10.33329/ijless.12.3.7](https://doi.org/10.33329/ijless.12.3.7)



Abstract

CNPS workers face significant professional stress for various reasons. On the one hand, the requirements of their professions in terms of human qualities (empathy, professional awareness, tolerance to frustration) and techniques (competence, speed), the high workload and short deadlines confront these employees with stress. On the other hand, the vulnerability of certain users and / or the aggressiveness, even the violence that they sometimes show, create a tense environment for CNPS employees.

In this context, the present study attempts to highlight the stress management strategies adopted by the CNPS staff and establish the link between these strategies and the psychological safety of these workers. It concerns a convenience sample of 38 employees interviewed by means of a questionnaire during a training session on occupational stress management. The data collected is processed by thematic content analysis.

The results obtained are interpreted using the transactional theory of stress and the psychological security model. They tend to show that CNPS employees' resort more frequently to emotion-based stress management strategies rather than problem-centered strategies. In addition, CNPS workers who make more frequent use of problem-centered strategies have a higher psychological security than their counterparts inclined to resort to coping strategies centered on emotion.

Keywords: Professional stress, Coping strategies, psychological security, CNPS, Côte d'Ivoire.

Résumé

Les travailleurs de la CNPS font face à un stress professionnel important pour diverses raisons. D'une part, les exigences de leurs professions en termes de qualités humaines (empathie, conscience professionnelle, tolérance à la frustration) et techniques (compétence, rapidité), la forte charge de travail et des délais courts confrontent ces salariés au stress. D'autre part, la vulnérabilité de certains usagers et/ou l'agressivité, voire la violence dont font parfois montrent ceux-ci créent un environnement sous tension pour les employés de la CNPS.

C'est dans ce contexte que la présente étude tente, d'une part, de mettre en évidence les stratégies de gestion du stress adoptées par le personnel de la CNPS et, d'autre part, d'établir le lien entre ces stratégies et la sécurité psychologique de ces travailleurs. Elle porte sur un échantillon de convenance de 38 salariés interrogés au moyen d'un questionnaire. Ces salariés ont été enquêtés lors d'une session de formation sur la gestion du stress professionnel. Les données recueillies sont traitées par analyse de contenu thématique.

Les résultats obtenus sont interprétés à l'aide de la théorie transactionnelle du stress et du modèle de la sécurité psychologique. Ils tendent à montrer que les employés de la CNPS recourent plus fréquemment aux stratégies de gestion du stress axés sur l'émotion plutôt qu'aux stratégies centrées sur le problème. En outre, les travailleurs de la CNPS faisant plus fréquemment usage des stratégies centrées sur le problème présentent une sécurité psychologique plus élevée que leurs homologues enclins à recourir aux stratégies de coping centrées sur l'émotion.

Mots-clés : Stress professionnel ; Stratégies de coping ; Sécurité psychologique ; CNPS ; Côte d'Ivoire

Introduction

Le monde du travail contemporain est marqué par une intensification des exigences professionnelles, une recherche constante de performance et une pression temporelle accrue. L'accumulation de ces facteurs peut générer des situations de stress chronique. Par ailleurs, à la charge de travail peut s'ajouter la complexité administrative, dans un contexte d'interactions fréquentes avec les personnes vulnérables. La question de la santé mentale au travail émerge ainsi comme un enjeu prioritaire, tant pour les travailleurs que pour les organisations qui les emploient (Maslach & Leiter, 2016).

L'IPS-CNPS est une Institution de Prévoyance Sociale de Droit Privé de type particulier, réalisant une mission de service public concédé par l'Etat. Elle compte plus de 1600 travailleurs, et est reconnue comme un leader en Côte d'Ivoire et en Afrique pour la qualité de ses prestations sociales. Cette position d'excellence, confirmée par la récente re-certification triple A, s'accompagne d'exigences croissantes en matière de performance, de conformité et de résultats. Dans ce contexte, les travailleurs de cette institution de Sécurité Sociale sont exposés à de multiples situations stressantes, qui pourraient entraîner des répercussions sur leur santé mentale, leur santé physique et leur stabilité professionnelle.

La nature spécifique des missions de cette institution, qui mettent les agents en contact direct avec des situations de fragilité humaine, constitue une source émotionnelle supplémentaire de stress, souvent sous-estimée. Dans l'exercice de leur travail de prestation sociale, à l'instar de tous les domaines du métier ainsi que les activités support, les agents connaissent des facteurs de pression élevée.

Ils sont engagés au quotidien, dans l'accompagnement d'assurés sociaux, généralement constitués de personnes vulnérables, telles que des personnes âgées et retraitées, des personnes accidentées du travail (avec des histoires parfois très choquantes), des rentiers et assurés en situation de précarité, des femmes en période post-partum. Les mêmes travailleurs, dans l'accueil et l'écoute des

bénéficiaires au quotidien, doivent adapter leur langage et leurs outils de communication en fonction de profils très variés. C'est le cas, par exemple, des travailleurs indépendants, parfois analphabètes, ou des accidentés nécessitant une prise en charge holistique.

Les situations stressantes rencontrées par le personnel sont aussi liées à la charge de travail, aux difficultés relationnelles ainsi qu'aux attentes de la hiérarchie en termes de performance et de qualité. En effet, les travailleurs font face à une charge de travail élevée combinée à la gestion récurrente d'urgences opérationnelles. Ces travailleurs vivent, en outre, des tensions relationnelles, liées à la complexité des interactions interpersonnelles dans un environnement professionnel à forte pression. De plus, ces salariés supportent une pression à la performance imposée par un haut niveau d'excellence, le respect strict des procédures et des délais parfois courts. À cela s'ajoute le perfectionnisme que s'impose ces employés du fait de leur volonté de produire un travail satisfaisant pour la hiérarchie. La culture d'entreprise conduit au recrutement d'un profil de travailleurs, selon des critères d'excellence, forgés dans le moule de l'amélioration continue.

Ces diverses sources de stress entraînent des conséquences tangibles sur la santé mentale et physique des travailleurs. En effet, le stress professionnel ressenti par les salariés de la CNPS provoque une augmentation notable des arrêts maladie, traduisant une détérioration du bien-être psychologique. Il contribue aussi à l'émergence de risques psychosociaux tels que les troubles anxieux, le burnout et la démotivation chronique chez les employés. L'intensification du stress professionnel chez le personnel de la CNPS s'accompagne également d'une hausse des coûts financiers relatifs à l'assurance-maladie de l'entreprise et aux dépenses personnelles des agents en matière de santé. L'apparition ou l'augmentation des cas de maladies ayant une forte anamnèse ou connues pour être engendrées par le stress ; le taux d'absentéisme, le turn over (démission)...

L'organisation, consciente des perturbations psychologiques vécues par ses employés, a mis en place diverses mesures correctives visant à préserver la santé globale des travailleurs. En effet, la CNPS s'est dotée d'un comité « santé et sécurité » au sein de ces différentes agences, pour identifier et traiter rapidement les risques. Elle effectue des campagnes régulières de sensibilisation sur la prévention du stress professionnel et la promotion de la santé mentale au travail. En outre, l'entreprise organise des sessions de formation ciblée du personnel, axées sur la gestion du stress, la communication constructive et le renforcement du bien-être. Enfin, l'organisation s'était dotée d'un psychologue interne en charge de problèmes de santé mentale. Il s'agit là d'une initiative pionnière dans le secteur parapublic ivoirien, marquant une prise de conscience avancée de la CNPS concernant la santé mentale au travail.

Ces actions ont permis d'initier une dynamique positive, avec une meilleure reconnaissance des risques psychosociaux, une sensibilisation accrue des agents et une amorce d'évolution vers une culture organisationnelle plus attentive à la qualité de vie au travail. Toutefois, la pérennité et l'intensification de ces efforts demeurent nécessaires pour consolider les résultats et répondre aux nouvelles exigences du contexte professionnel.

Au regard du stress professionnel vécu par les agents de la CNPS et des conséquences négatives potentielles de ce phénomène sur le personnel et l'organisation, il importe de s'interroger sur la façon dont les travailleurs de cette organisation s'adaptent à la situation. Dès lors quelles sont les stratégies de coping adoptées par les salariés pour répondre au stress ? Et quel est le lien entre ces stratégies d'adaptation et la sécurité psychologique de ces travailleurs ?

Certains modèles théoriques, notamment la théorie transactionnelle du stress élaborée par Lazarus et Folkman (1984) et le modèle de la sécurité psychologique de Edmondson (1999) apportent des éléments de réponse à ces préoccupations.

Les stratégies de coping, encore appelées stratégies d'adaptation, désignent les efforts cognitifs et comportementaux déployés par un individu pour gérer les exigences spécifiques internes et/ou externes perçues comme excédant ses ressources. (Lazarus & Folkman , op. cit.).

D'après la théorie transactionnelle du stress, lorsque le travailleur est confronté à une situation potentiellement menaçante, il évalue, d'une part, le caractère menaçant de la situation (évaluation primaire). Si cette situation lui apparaît effectivement menaçante, voire dangereuse, alors il ressent un stress intense qui l'incite, d'autre part, à évaluer sa capacité et / ou les ressources dont il dispose pour faire face à cette situation (évaluation secondaire). Ces deux premières évaluations cognitives (primaire et secondaire) déterminent la réponse adaptative subséquente. Selon ce modèle, l'individu recourt à deux grandes stratégies de gestion du stress professionnel : les stratégies de coping centrées sur le problème et celles centrées sur l'émotion.

Les stratégies de coping centrées sur le problème font référence à l'adoption de conduites visant à modifier la source du stress ou la situation stressante elle-même. Leur but est de résoudre le problème qui génèrent le stress, c'est-à-dire de rendre cette source inopérante. En revanche, les stratégies de coping centrées sur l'émotion renvoient aux efforts cognitifs ou comportementaux visant à réguler les émotions associées à la situation stressante. Cette catégorie de stratégies de coping vise à faire baisser les tensions internes ressenties, mais n'a pas vocation à résoudre la situation qui génère le stress.

Dans la pratique, les modes de gestion du stress adoptés par les individus combinent à des degrés variables, les stratégies axées sur l'émotion et les stratégies axées sur le problème, avec une préférence plus ou moins prononcée pour l'un ou l'autre de ces deux modes de gestion du stress.

L'examen de la littérature scientifique met en relief que certains salariés recourent préférentiellement à des modes de gestion du stress centrés sur l'émotion dont les plus utilisés sont le soutien social (quête de soutien affectif ou prise de conseil), la prise de micro-pauses ou de repos (sommeil, prise de congés), la pratique d'activités ludiques ou de loisirs (écoute de musique, promenades, lecture, fréquentation de réseaux sociaux), la pratique d'activités physiques ou sportives (yoga, gymnastique), et enfin, le recadrage des événements stressants (réinterprétation de la situation stressante pour en tirer des aspects positifs). Ce phénomène a été observé par Prior, Martelli et Anderson (2021) dans l'État de Virginie, aux États-Unis, chez des professionnels de la santé lors de la pandémie de Covid 19. Cette réalité a également été enregistrée par Kingstone et Ngonidzashe (2016) chez des travailleurs Zimbabwéens. Ce fait, en outre, a été décrite par Luvura (2017) chez des ouvriers du bâtiment travaillant sur les chantiers à Dar es Salaam, en Tanzanie. Cette propension à l'adoption des stratégies de gestion du stress centrées sur l'émotion a été, par ailleurs, observée en Inde par Rajuskar (2023) chez des travailleurs industriels du District de Pune. Cette réalité a enfin été mise en évidence par Kheswa (2019) en Afrique du Sud chez des travailleurs sociaux.

En revanche, d'autres travaux de recherche mettent en exergue la tendance des travailleurs à faire usage de stratégies de gestion du stress centrées sur le problème. Dans ces études, les techniques les plus utilisées sont la planification, l'adaptation active, la prise d'informations auprès des collègues afin de pouvoir résoudre la situation, l'examen des options et la prise en compte des enjeux professionnels. Toutefois, le recours à ces stratégies centrées sur le problème est subordonné à l'acceptation de la situation stressogène et l'adoption d'un mode de fonctionnement rationnel. Ce phénomène est observé par Roberts, Sarfo et Kwakye (2021) chez des cadres féminins au Ghana. Il est également enregistré en Italie chez le personnel des universités par Vacchi & al. (2024). Cette préférence pour les stratégies de gestion du stress axées sur le problème a été aussi décrite par Oancea & al. (2023) en Roumanie chez des médecins.

Selon Edmondson (1999), la sécurité psychologique fait référence à un sentiment partagé par les salariés sur le fait que leur organisation offre un climat de travail si bienveillant qu'il est possible de prendre librement la parole, d'exprimer des opinions différentes, de parler de ses difficultés, de prendre

des initiatives et/ou de faire des erreurs, sans craindre d'éventuelles conséquences négatives individuelles ou professionnelles. Un environnement de travail offrant une sécurité psychologique élevée favorise l'apprentissage et la performance collective. Il favorise aussi des comportements proactifs comme la résolution collaborative de problèmes, qui seraient associés à des stratégies de coping centrées sur l'action.

Edmondson (1999) soutient que la sécurité psychologique agit comme un catalyseur de comportements adaptatifs, en armant les individus à gérer le stress par le biais de stratégies efficaces centrées sur le problème. Réciproquement, la propension à l'utilisation de stratégies de coping centrées sur le problème renforcerait le sentiment de sécurité psychologique au sein des organisations, favorisant ainsi l'innovation et la résilience collective. Cette interdépendance souligne l'importance pour les organisations de cultiver un climat où la confiance et la prise de risque sont valorisées.

De façon générale, la littérature scientifique sur les modes de gestion du stress professionnel tend à indiquer que les stratégies centrées sur le problème sont plus efficaces que les stratégies centrées sur l'émotion (Darabi, Macaskill & Reid, 2016). De même, les stratégies axées sur le problème sont associées à une meilleure santé mentale que celles axées sur les émotions (Shen & Slater 2021). Par ailleurs, la littérature scientifique révèle que les modes de gestion du stress professionnel sont susceptibles de varier d'un salarié à un autre et en fonction du niveau de stress ressenti et du secteur d'activités.

S'il est vrai que le personnel de la CNPS travaille dans un environnement stressogène et fait face à des usagers parfois très vulnérables et d'autres fois agressifs, voire violents, à notre connaissance, aucune étude n'a tenté de décrire les stratégies de coping mises en œuvre par les travailleurs de cette organisation pour faire face au stress professionnel, ni examiné la relation entre ces stratégies et le climat de sécurité psychologique régnant au sein de cette organisation. C'est pour combler ces insuffisances que la présente étude se fixe les objectifs suivants :

- Décrire les stratégies d'adaptation adoptées par les salariés de la CNPS pour gérer le stress professionnel ;
- Examiner le lien entre ces stratégies et la sécurité psychologique chez ces travailleurs.

L'analyse des stratégies de coping utilisées par les employés de la CNPS pour gérer le stress professionnel présente un intérêt à la fois pratique et scientifique. En effet, la présente étude pourrait, non seulement, fournir des indications concrètes utiles à l'élaboration d'un programme de formation efficace sur la gestion de stress professionnel spécifiquement chez les employés de la CNPS, mais aussi elle permettrait de guider les dirigeants de cette organisation sur les styles managériaux nécessaires à la création d'un climat organisationnel plus favorable au bien-être et à la performance durable.

Par ailleurs, sur le plan scientifique, cette étude contribuerait à enrichir la réflexion sur la santé mentale au travail en contexte africain, en articulant les concepts de coping et de sécurité psychologique.

L'atteinte des objectifs énoncés plus haut nécessite l'élaboration d'une méthodologie adaptée qui est présentée dans les lignes suivantes.

I. Méthodologie

La méthodologie employée dans la présente étude se résume en trois rubriques successives : l'échantillonnage, l'instrument d'enquête et le traitement des données.

1.1. Échantillonnage

La population d'étude est constituée par l'ensemble des employés de la CNPS de la Côte d'Ivoire. De cette population est extraite un échantillon de convenance de 38 travailleurs. Ceux-ci ont

été enquêtés lors d'une session de formation sur les techniques de gestion du stress professionnel organisée par l'employeur à Abidjan. C'est à l'occasion de l'une de ces interventions que nous avons entrepris une collecte de données visant à explorer plus en profondeur les mécanismes individuels d'ajustement au stress mis en œuvre par les travailleurs.

1.2. Instrument d'enquête

L'instrument d'enquête retenu est le questionnaire. Le questionnaire ici utilisé est structuré en trois axes successifs dont le premier recueille les caractéristiques sociodémographiques (sexe, âge, statut matrimonial, religion) et socioprofessionnelles (poste occupé, ancienneté, position hiérarchique) du participant, le deuxième évalue la sécurité psychologique du salarié et le dernier renseigne sur les stratégies de coping adoptées par le travailleur.

La sécurité psychologique est mesurée à l'aide de l'échelle d'Amy Edmondson (1999).

Les stratégies de coping mises en œuvre par les salariés de la CNPS pour faire face au stress au travail sont identifiées au moyen d'une question ouverte.

1.3. Traitement de données

Le traitement des données est rendu possible grâce à l'application de l'analyse de contenu thématique suivant les six (6) étapes suggérées par Aktouf (1987).

La première étape est celle de la lecture des productions verbales à analyser. Le texte soumis à l'analyse est constitué par les réponses ouvertes des participants concernant les stratégies de coping qu'ils utilisent pour gérer leur stress professionnel. Il s'agit d'une lecture répétée et attentive qui a permis de dégager deux catégories thématiques autour desquelles s'organise le discours des enquêtés.

La deuxième étape est relative à la définition des deux catégories thématiques mises en évidence, à savoir : les stratégies de coping centrées sur le problème et celles centrées sur l'émotion.

Les stratégies de coping centrées sur le problème réfèrent à des conduites actives déployées par le salarié pour mettre fin au stress qu'il ressent en résolvant la situation-problème, source de ce stress. En revanche, les stratégies de coping centrées sur l'émotion font référence, quant à elles, à des efforts mentaux ou comportementaux déployés par le salarié pour atténuer son niveau de stress professionnel.

La troisième étape est dédiée à la définition de l'unité de codage (ou d'enregistrement) dont le rôle est de morceler le corpus analysé en ses constituants élémentaires. Nous retenons ici comme unité de codage toute portion du texte décrivant une stratégie d'adaptation au stress.

La quatrième étape est réservée à la définition de l'unité de contexte ou d'information. Cette unité désigne une portion du texte contenant l'unité de codage et qui permet d'en saisir le sens ou la signification. L'entièreté de la réponse d'un participant représente dans ce travail l'unité de contexte.

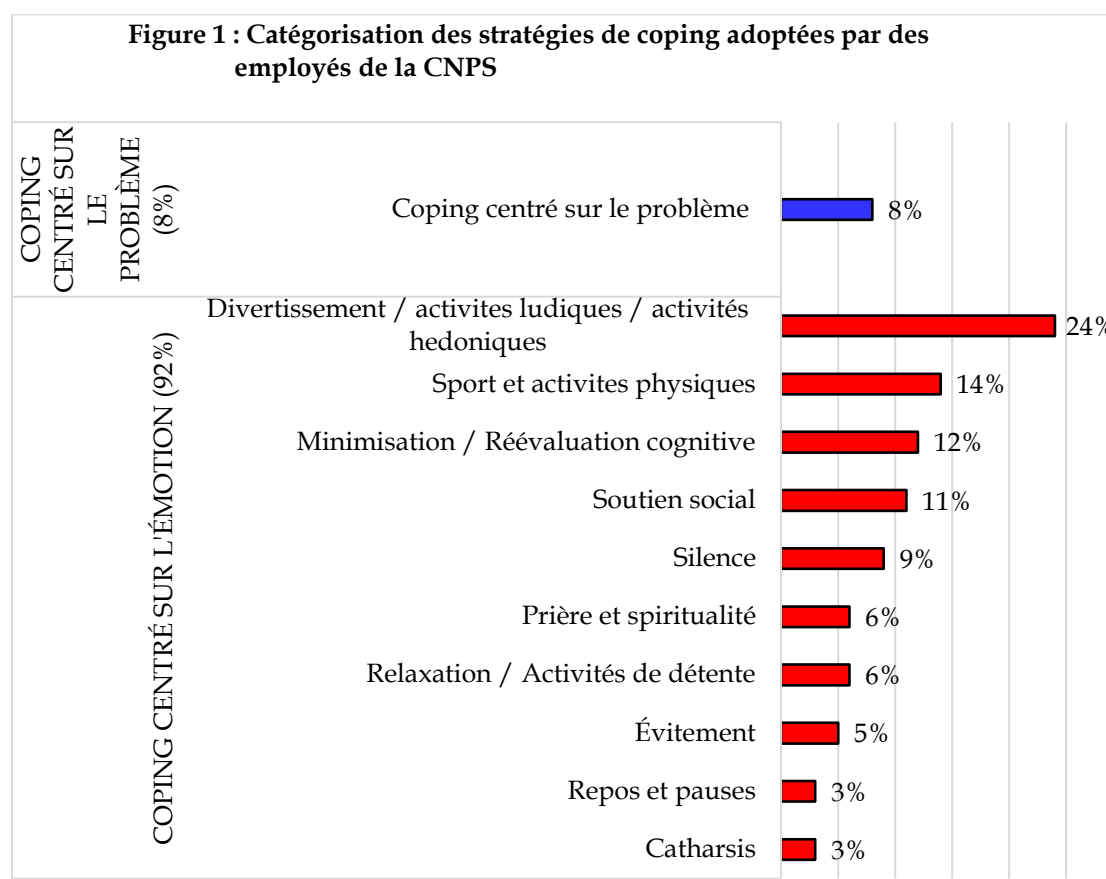
La cinquième étape est consacrée à la définition de l'unité de numération dont l'utilité est de préciser la méthode de détermination des fréquences des stratégies de coping ainsi que les pourcentages associés. La fréquence d'une stratégie de gestion du stress correspond au nombre de fois que celle-ci se répète dans le corpus analysé. La fréquence d'une catégorie de stratégie s'obtient en additionnant les fréquences des stratégies élémentaires qui la composent.

La dernière étape est celle de la quantification. Elle consiste en l'application des cinq étapes précédentes afin d'aboutir à la catégorisation et à la hiérarchisation des modes de gestion de stress évoqués par les participants.

II. Résultats

2.1. Stratégies de coping chez les salariés de la CNPS

Le graphique ci-après résume les stratégies de coping utilisées par les travailleurs de la CNPS pour gérer leur stress professionnel.



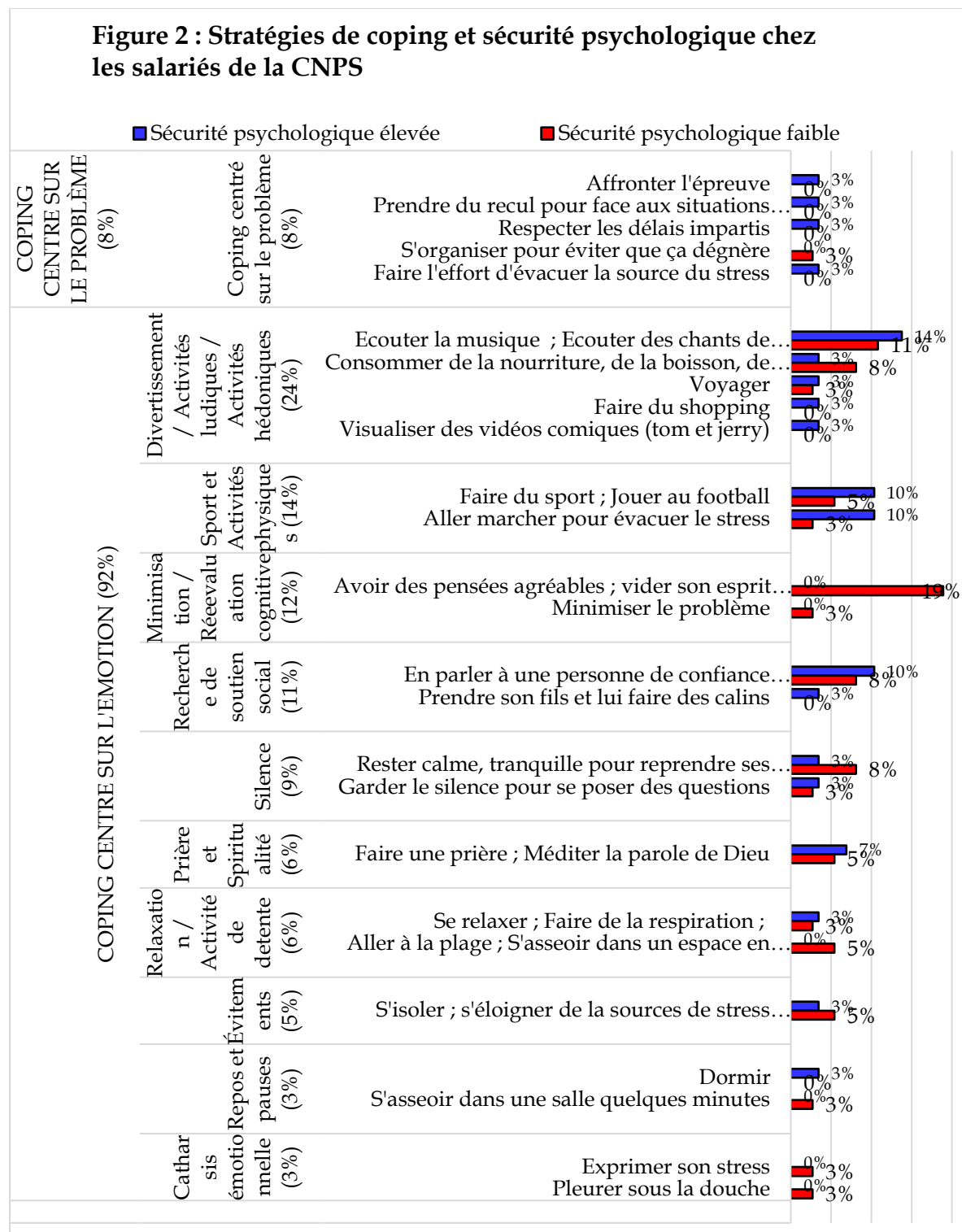
La figure 1 ci-dessus révèle que deux catégories de stratégies de coping sont utilisées par le personnel de la CNPS pour gérer le stress professionnel. Il s'agit précisément des stratégies de coping centrées sur l'émotion et des stratégies de coping centrées sur le problème.

Les stratégies de coping centrées sur l'émotion sont de loin les plus utilisées et les plus variées ; elles représentent jusqu'à 92% des modes de gestion du stress professionnel adoptées par les travailleurs. Ces stratégies désignent le déploiement par le salarié d'efforts à la fois cognitifs et/ou comportementaux dans le but de réduire le stress professionnel ressenti à défaut de pouvoir neutraliser sa source. Parmi ces stratégies, le recours aux divertissements, aux activités ludiques ou hédoniques est la plus fréquente ; elle équivaut à 24% de modes de gestion du stress cités. Ensuite, viennent la pratique du sport ou d'activités physiques (14%), la minimisation ou la réévaluation cognitive pour en tirer les aspects positifs (12%), la quête de soutien social (11%) et l'adoption d'une attitude silencieuse (9%). Les cinq derniers styles de gestion du stress professionnel sont par ordre décroissant de fréquence, la prière ou le recours à la spiritualité (6%), la relaxation ou la pratique d'activités de détente (6%), l'évitement de la source de stress (5%), la prise de pauses ou de repos (3%) et la catharsis (3%).

En revanche, les stratégies de coping centrées sur le problème sont les moins utilisées chez les employés de la CNPS. Elles ne représentent que 8% des modes de gestion du stress cités par les enquêtés. Cette catégorie de styles d'adaptation au stress consiste en l'adoption de conduites capables de neutraliser la source du stress ou, à tout le moins, de contenir ses effets dommageables.

2.2. Lien entre les stratégies de coping et la sécurité psychologique chez les salariés

Le graphique ci-dessous, dépeint le lien entre les stratégies de coping déployées par les salariés de la CNPS et la sécurité psychologique chez ceux-ci.



Ce graphique (figure 2) dépeint de façon détaillée la relation entre les stratégies de coping employées par les travailleurs de la CNPS et leur niveau de sécurité psychologique. Avant tout propos, il importe de souligner deux faits mis en évidence par le traitement des données et essentiels pour comprendre la suite de l'analyse, mais qui n'apparaissent pas ici sur le graphique (figure 2).

D'une part, les salariés qui recourent aux modes de gestion du stress centrés sur l'émotion sont de loin les plus nombreux. Ils représentent 87% des participants, soit 33 salariés sur 38. Seuls 13% du personnel de la CNPS utilisent les styles de gestion du stress centrés sur le problème.

D'autre part, ces deux catégories de salariés forment des groupes distincts mutuellement exclusifs. Plus précisément, les premiers ne recourent uniquement qu'aux stratégies de gestion du stress centrées sur l'émotion, tandis que la quasi-totalité des seconds (80%, soit 4 salariés sur 5) ne font usage que de stratégies de coping axées sur le problème.

Les stratégies de coping centrées sur les problèmes sont typiques des travailleurs présentant une sécurité psychologique élevée. La grande majorité de ceux-ci (80%, soit 4 salariés sur 5) est caractérisée par une sécurité psychologique élevée.

En revanche, les stratégies de coping centrées sur l'émotion sont associées à de la sécurité psychologique chez certains travailleurs et à de l'insécurité psychologique chez d'autres. Fondamentalement, les salariés en insécurité psychologique se distinguent des autres, par un recours à deux mécanismes spécifiques que sont le déni et la catharsis émotionnelle.

Le déni ici est un mécanisme de réévaluation psychologique d'une situation manifestement nocive pour lui trouver d'hypothétiques aspects positifs. Quant à la catharsis émotionnelle, elle consiste à exprimer ses émotions par des pleurs ou des cris, pour se soulager.

III. Discussion

La présente étude a visé un double objectif : (1) décrire les stratégies de coping mises en œuvre par le personnel de la CNPS pour faire face au stress professionnel ; (2) mettre en évidence le lien entre ces stratégies de coping et le niveau de sécurité psychologique chez ces travailleurs. Elle s'est appuyée sur une démarche qualitative procédant du recueil d'information par questionnaire auprès de 38 participants et du traitement de données par analyse de contenu thématique.

L'étude révèle deux niveaux d'enseignements. Premièrement, les travailleurs utilisent deux grandes formes de stratégies de gestion du stress professionnel : le coping centré sur l'émotion et le coping centré sur le problème. Ils recourent plus fréquemment aux modes de gestion du stress centrés sur l'émotion qu'à ceux centrés sur le problème. Les travailleurs qui utilisent les stratégies de coping centrées sur l'émotion sont, non seulement, plus nombreux, mais aussi distincts de ceux qui utilisent les stratégies de coping centrées sur le problème. Les stratégies de coping centrées sur l'émotion utilisées sont, par ordre décroissant de fréquence, le recours aux divertissements, activités ludiques ou hédoniques, la pratique d'activités physiques et sportives, la minimisation du problème ou réévaluation cognitive, la recherche de soutien sociale, le silence, la prière ou recours à la spiritualité, la relaxation ou recours aux activités de détente, l'évitement, les repos ou pauses, la catharsis émotionnelle ; et les stratégies de coping centrées sur le problème utilisées sont, par ordre décroissant de fréquence, le fait d'affronter le problème, de prendre du recul pour faire face au problème, de respecter les délais, d'agir pour que la situation ne dégénère pas.

Les stratégies de coping mises en évidence chez les travailleurs de la CNPS sont similaires à celles décrites par Bahutair (2020) et Luvara (2020).

L'étude de Bahutair (2020) menée chez les professionnels de la construction à Aden au Yémen révèle que ces salariés privilégient la prière, la pensée positive, le temps passé avec leurs proches et un sommeil suffisant comme stratégies courantes de gestion du stress. Ces méthodes incluent des approches souvent considérées comme centrées sur l'émotion (prière, pensée positive) ou des comportements de récupération (sommeil suffisant, temps avec proches). Dans le même ordre d'idées, Luvara (2020) révèle que les ouvriers du bâtiment de Dar es Salaam, en Tanzanie adopte comme méthodes d'adaptation au stress professionnel la participation aux offices religieux quotidiens, aux réunions de prière avec les collègues, ainsi que la recherche de soutien social auprès des proches (famille, collègues). Certains participants ont également fait état de l'utilisation d'alcool "pour oublier leurs problèmes", suggérant une forme d'évitement ou de coping axée sur l'émotion. Ils font aussi usage du déplacement (fait de déverser sa colère sur des personnes innocentes) pour évacuer leur stress.

Deuxièmement, les travailleurs utilisant les stratégies de coping centrées sur le problème sont tous caractérisés par une sécurité psychologique élevée. Mais, parmi les travailleurs utilisant les stratégies de coping centrées sur l'émotion, certains sont dotés d'une sécurité psychologique élevée, alors que d'autres se caractérisent par une sécurité psychologique faible. Ce dernier groupe de salariés sont les seuls à utiliser la minimisation ou le déni ainsi que la catharsis émotionnelle (exprimer son stress par des pleurs, des cris).

Les deux théories sur lesquelles s'appuie la présente étude, en l'occurrence la théorie transactionnelle de Lazarus et Folkman (1984) et la théorie de la sécurité psychologique de Edmondson (1999), éclairent ces résultats.

En effet, selon Lazarus et Folkman (op. cit.), le stress résulte d'un déséquilibre entre les exigences de la situation perçue comme menaçante et les ressources disponibles pour y faire face jugées insuffisantes ou inopérantes. Dans ce sens, les stratégies de coping centrées sur le problème correspondent à une posture active supposant que l'individu croit pouvoir influencer ou contrôler la situation stressante. Ce mode de gestion du stress est donc associé à une évaluation secondaire positive : « Je peux agir » ; « Je peux changer les choses ». Quant aux stratégies centrées sur l'émotion, elles correspondent à une posture de réduction de la détresse, sans pour autant agir sur la véritable source du stress. Elles traduisent souvent une évaluation secondaire plus pessimiste : « Je ne peux pas changer la situation » ; « Je dois seulement me protéger émotionnellement ».

À partir du modèle transactionnel du stress, il est possible et même logique d'établir le lien entre le type de coping et la sécurité psychologique. L'on peut soutenir que les travailleurs qui agissent directement sur les problèmes à l'origine de leur stress renforcent leur sentiment de contrôle, d'efficacité personnelle et, par conséquent, leur sentiment de sécurité. À l'inverse, les travailleurs qui, face au stress, privilégient l'atténuation de leur détresse émotionnelle sans agir sur la source de leur stress pour la neutraliser restent dans une situation d'insécurité psychologique, car la source du stress persiste.

D'après Edmondson (1999), la sécurité psychologique correspond à la perception qu'on peut s'exprimer librement, avouer ses erreurs, prendre des risques, sans craindre des répercussions négatives sur sa personne, son image ou sa carrière. Dans ce contexte, les stratégies actives de coping axées sur le problème favorisent à la fois la capacité à prendre des initiatives, le sentiment d'exercer une influence sur son environnement professionnel et la confiance dans la réaction de l'entourage à ses prises d'initiative. Un tel climat va bien évidemment stimuler la sécurité psychologique.

Les stratégies axées sur l'émotion, surtout parce qu'elles ne s'accompagnent pas d'une action sur l'environnement, peuvent traduire : une anticipation négative ("je vais être blâmé", "je ne peux pas changer les choses") ou une inhibition de l'initiative. En fin de compte, une telle posture affaiblit la sécurité psychologique. Ces résultats sont cohérents avec des travaux antérieurs. Roberts, Sarfo et Kwakye (2021) et Vacchi et al. (2024) montrent que les approches orientées problème sont associées à un meilleur climat de sécurité psychologique. Quant à Prior et al. (2021) et Kheswa (2019), ils soulignent que les approches émotionnelles, si elles permettent une régulation à court terme, ne renforcent pas le sentiment de pouvoir agir, ce qui laisse une insécurité latente.

L'usage prédominant des stratégies de coping centrées sur l'émotion pourrait s'expliquer par le caractère parfois incontrôlable des sources de stress en organisation qui poussent les salariés à privilégier la gestion émotionnelle (Dewe et al., 2010). D'ailleurs, Folkman (2008) souligne que dans des circonstances où les ressources perçues pour agir sont limitées, les stratégies de coping axées sur l'émotion deviennent un recours fréquent. Cela rejoint les conclusions de Penley et al. (2002), qui indiquent une association entre l'usage accru des stratégies de coping centrées sur l'émotion et des environnements stressants perçus comme peu modifiables.

L'interdépendance entre les stratégies de coping et la sécurité psychologique, mise en évidence dans cette étude, suggère une relation d'influence réciproque entre ces deux réalités psychologiques. Plus précisément, la propension des salariés à utiliser des stratégies de coping centrées sur le problème semble améliorer leur sécurité psychologique. Réciproquement, les salariés caractérisés par une sécurité psychologique élevée sont plus enclins à adopter des modes de gestion du stress centrés sur le problème. En effet, la recension des écrits réalisée par Edmondson et Lei (2014) révèle qu'une sécurité élevée réduit l'auto-censure, favorise l'apprentissage par les échecs et l'innovation, ce qui se traduit par une amélioration de la performance. Par exemple, les équipes médicales avec une sécurité élevée enregistrent une réduction significative de la mortalité (Nembhard & Tucker, 2011). Réciproquement, les employés ont davantage tendance à adopter des comportements de voix (promotive/prohibitive), à partager des connaissances et à signaler des erreurs lorsqu'il règne au sein de leur organisation une sécurité psychologique élevée.

La capacité des stratégies de coping centrées sur le problème à renforcer la sécurité psychologique s'explique par l'efficacité de ces modes de gestion du stress. Celles-ci permettent en effet de neutraliser les sources de stress professionnel, améliorant ainsi le confort émotionnel du travailleur. Ce renforcement du bien-être psychologique facilite à son tour les interactions et la collaboration entre collègues. Il en résulte une consolidation de la confiance mutuelle au sein des équipes, qui en se renforçant avec le temps, contribue au développement de la sécurité psychologique globale des travailleurs.

En retour, la propriété de la sécurité psychologique élevée à favoriser l'adoption des modes de gestion du stress centrés sur le problème s'explique par le fait qu'un climat de sécurité psychologique élevé est caractérisé par une forte confiance mutuelle et une collaboration bienveillante entre collègues. Ce climat d'échange favorise le partage et le développement de connaissances et de compétences. Dans un tel environnement de travail, lorsque surviennent des situations difficiles, susceptibles de générer du stress chez les employés, ces derniers possèdent de solides connaissances et compétences leur permettant d'agir sur la source du stress pour la rendre inopérante. Cette interprétation est confortée par les travaux de Edmondson (1999), Anyaegbunam & *al.* (2021).

En effet, Edmondson (op. cit.) met en évidence une corrélation positive entre la sécurité psychologique et l'apprentissage chez les travailleurs américains. Il établit que 63% de l'effet bénéfique de l'apprentissage sur la performance au travail passe la sécurité psychologique des employés. Il observe, en outre, que des comportements comme le fait de discuter des erreurs ou de demander de l'aide qui s'apparentent à des copings centrés sur le problème s'observent plus fréquemment dans les équipes de travail où la sécurité psychologique est élevée. Anyaegbunam et *al.* (2021) aboutissent à des résultats comparables à ceux rapportés par Edmondson (op. cit.). Ils montrent en effet que des relations interpersonnelles de haute qualité renforcent la sécurité psychologique qui, à son tour, incite les nouveaux salariés à s'engager davantage dans des apprentissages collectifs (expérimentation, feedback, résolution de problèmes). À l'inverse, un climat de méfiance ou de jugement inhibe cette sécurité psychologique, freinant ainsi les dynamiques d'apprentissage. L'étude souligne également que cet apprentissage organisationnel, une fois activé, consolide à son tour les relations interpersonnelles et la résilience des équipes, créant un cercle vertueux.

Par ailleurs, l'étude de Cauwelier et *al.* (2019) ainsi que celle de Fyhn et *al.* (2023) apportent plus de précision sur la manière dont la sécurité psychologique des travailleurs favorise le recours de ceux-ci aux modes de gestion du stress axés sur le problème. Cauwelier et *al.* (op. cit.) observent en France et aux États-Unis que les équipes de travail manifestant une sécurité psychologique élevée adoptent plus fréquemment des comportements d'apprentissage (tels que les demandes d'aide, franchissement des limites) qui augmentent la création de connaissances (hausse de la similarité des modèles mentaux). Ainsi, la sécurité psychologique et les comportements d'apprentissage stimulent la création de

connaissances. En Norvège, Fyhn et *al.* (op. cit.) établissent que l'amélioration de la sécurité psychologique est directement associée à une performance plus élevée. Par ailleurs, la présence d'au moins un membre percevant une sécurité psychologique élevée dans une équipe où règne une faible sécurité psychologique rehausse la performance de l'équipe.

Conclusion

Cette étude menée auprès des employés de la CNPS met en lumière l'importance de la sécurité psychologique comme levier essentiel des comportements adaptatifs face au stress professionnel. Concrètement, elle permet aux travailleurs d'atténuer leur niveau de stress grâce à des modes de gestion efficaces, notamment les stratégies de coping centrées sur la résolution de problèmes. Réciproquement, l'adoption de ces stratégies renforce à son tour le sentiment de sécurité psychologique, stimulant ainsi l'innovation et la résilience collective au sein des équipes de travail. Cette dynamique d'interaction réciproque entre la sécurité psychologique et les modes de gestion du stress souligne l'intérêt, pour des institutions comme la CNPS, de favoriser un climat de confiance où l'expression des idées et la prise de risque raisonnée sont encouragées.

Les résultats indiquent que la CNPS pourrait renforcer la sécurité psychologique de ses équipes en intégrant à ses programmes de santé au travail des dispositifs concrets comme la création des espaces de dialogue sécurisés pour aborder les défis sans crainte de jugement, la formation des salariés aux méthodes de coping actif (résolution de problèmes, gestion collaborative des conflits), la valorisation systématiquement des initiatives d'amélioration portées par les employés et l'élimination des pratiques culpabilisantes liées à l'échec ou à la vulnérabilité, s'appuyant sur une culture organisationnelle qui transforme les erreurs en opportunités d'apprentissage.

Références

- Aktouf, O. (1992). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.
- Anyaegebunam, E. N., Ndukaihe, I. L., Nwankwo, O. A., & Ugwu, F. O. (2021). The interplay between interpersonal relationships and organisational learning behaviour: Influences of psychological safety. *Journal of Psychology in Africa*, 31(6), 549–554. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.1980557>
- Bahutair, A. A. M. A. (2020). *Work-related stress among construction professionals in Yemen* (Doctoral dissertation, Universiti Teknologi Malaysia). Universiti Teknologi Malaysia Institutional Repository.
- Cauwelier, P., Ribiere, V. M., & Bennet, A. (2019). The influence of team psychological safety on team knowledge creation: A study with French and American engineering teams. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1157–1175. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2018-0590>
- Chauchat, H. (1985). *L'enquête en psycho-sociologie*. Presses Universitaires de France.
- Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P., & Cooper, C. (2010). *Coping with work stress: A review and critique*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Folkman, S. (2008). The case for positive emotions in the stress process. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(1), 3–14. <https://doi.org/10.1080/10615800701740457>

- Fyhn, B., Bang, H., Egeland, T., & Schei, V. (2023). Safe among the unsafe: Psychological safety climate strength matters for team performance. *Small Group Research*, 54(4), 439–473. <https://doi.org/10.1177/10464964221135348>
- Kheswa, J. G. (2019). Factors and effects of work-related stress and burnout on the well-being of social workers in the Eastern Cape province, South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1–10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1636>
- Kingstone, M. M., & Ngonidzashe, M. (2016). Effective management of occupational stress as perceived by workers at a manufacturing company in Zimbabwe. *International Journal of Research*, 3(5), 45–52.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.
- Luvira, V. G. (2017). Factors and coping strategies for workplace stress among construction workers in Dar es Salaam, Tanzania. *International Journal of Innovative Research and Development*, 6(5), 83–90.
- Luvira, V. G. M. (2020). Facteurs et stratégies d'adaptation au stress au travail chez ouvriers du bâtiment à Dar es Salaam, Tanzanie. *Revue internationale de recherche multidisciplinaire (IJFMR)*, 7(1), 22–34.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103–111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Nembhard, I. M., & Tucker, A. L. (2011). Deliberate learning to improve performance in dynamic service settings: Evidence from hospital intensive care units. *Organization Science*, 22(4), 907–922. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Oancea, C., Cernamoriti, A., Gherman, D. M., & Popescu, F. G. (2023). Social insurance physician burnout—Stress factors and coping strategies. *Medicina*, 59(3), 436. <https://doi.org/10.3390/medicina59030436>
- Penley, J. A., Tomaka, J., & Wiebe, J. S. (2002). The association of coping to physical and psychological health outcomes: A meta-analytic review. *Journal of Behavioral Medicine*, 25(6), 551–603. <https://doi.org/10.1023/A:1020641400589>
- Prior, Y., Martelli, F. M., & Anderson, J. (2021, July). Coping with work stress by using micro-breaks and reframing strategies: A qualitative study among healthcare workers. In *American Psychological Association Annual Conference* (Division 14).
- Rajuskar, C. (2023). Stress management amongst industrial employees. *International Journal for Multidisciplinary Research*, 5(3), 1–10.
- Roberts, C. O., Sarfo, K., & Kwakye, I. N. (2021). Coping mechanisms to mitigate occupational stress by women in Accra Metropolis. *Open Journal of Social Sciences*, 9(6), 207–227. <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96016>
- Shen, P., & Slater, P. F. (2021). Occupational stress, coping strategies, health, and well-being among university academic staff: An integrative review. *International Education Studies*, 14(12), 99–124. <https://doi.org/10.5539/ies.v14n12p99>
- Vacchi, O. G. B., Menis, D., Scarpis, E., Tullio, A., Piciocchi, B., Gazzetta, S., ... & Brunelli, L. (2024). Stress management: How does the academic staff cope with it? A cross-sectional study at the University of Udine. *BMC Public Health*, 24(1), 1509. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18869-7>