

Le stress et ses répercussions sur la santé mentale et physique des employés

Bill Howatt, Ph. D., Ed.D.

Chef, Recherche et développement, Productivité de la main-d'œuvre

D^r Tyler Amell, Ph. D., M.Sc., B.Sc., associé

Jesse Adams, M.Sc., conseiller principal, chef d'équipe en analyse ISG

Catherine Houston, M.Sc., analyste du domaine de la santé

Janvier 2018



Table des matières

- 1 Les trois types de stress ayant des répercussions sur les employés sont les suivants :
- 2 Quel rôle joue l'environnement dans le stress?
- 3 Deux options expliquant la façon dont les gens réagissent à des stimuli externes
- 4 Quelle est la différence entre l'eustress et la détresse?
- 4 La relation en U inversé entre la pression et le rendement
- 5 Exemples
- 6 Continuum de l'eustress vers la détresse
- 7 Dans quelle mesure le stress a-t-il une influence sur l'expérience au travail d'un employé?
- 7 Réagir au stress : en quoi consiste la réaction de lutte ou de fuite?
- 8 Incidence de la réaction de lutte ou de fuite sur le système nerveux
- 9 Aperçu de la façon dont la réaction de lutte ou de fuite prépare l'organisme
- 10 Réagir au stress : qu'est-ce que le syndrome général d'adaptation?
- 12 Réagir au stress : comment le stress modifie-t-il notre façon de penser?
- 13 Qu'est-ce que l'épuisement professionnel?
- 15 Continuum du risque d'épuisement professionnel
- 17 Éléments importants à retenir
- 18 Contacts



Transformer le stress négatif en stress positif, c'est surtout une question d'attitude.

— Hans Selye

Ce livre blanc a pour but de présenter des théories établies qui illustrent de quelle façon le stress peut avoir des répercussions négatives sur la santé mentale et physique des employés s'il n'est pas pris en charge. Il présente aussi le concept d'épuisement professionnel, et il décrit les mesures qu'un employeur peut prendre pour diminuer le risque d'épuisement professionnel. Quand des employés sont soumis à un stress pendant des périodes prolongées, leur risque d'épuisement professionnel augmente.

Le mot « stress » est bien ancré dans l'esprit de la culture nord-américaine. Le Petit Robert¹ définit le stress comme un « agent physique ou psychologique provoquant une réaction de l'organisme (biologique, psychologique) ». Lazarus a décrit le stress comme étant une sensation qui découle d'une menace perçue qui risque de dépasser les ressources psychologiques d'une personne².

Les trois types de stress ayant des répercussions sur les employés sont les suivants :

Stress aigu – le stress qui découle de l'interaction quotidienne avec le monde et qui est souvent dû à un conflit temporaire³;

Stress chronique – le résultat d'un agent stressant aigu (comme un stress lié au travail) qui revient chaque jour (p. ex., un conflit avec un supérieur), qui épuise l'employé et qui impose à celui-ci un risque de souffrir des répercussions négatives du stress, incluant des maladies liées au stress⁴;

Stress traumatique – un agent stressant qui dépasse les capacités d'adaptation normales d'une personne, comme un accident, de l'intimidation ou un désastre⁵.

1 Le Petit Robert, 2002.

2 R. S. Lazarus, *Stress and Emotion* (New York: Springer Publisher, 1999).

3 R. A. Bryant, R. A., G. Allison et A. G. Harvey, *Acute Stress Disorder: A Handbook of Theory, Assessment, and Treatment* (Washington: American Psychological Association, 2000).

4 B. H. Gottlieb, *Coping with Chronic Stress* (New York: Plenum Publishers, 1997).

5 G. R. Schiraldi, *Post-traumatic Stress Disorder Sourcebook* (New York: McGraw-Hill, 2000).

Si on ne règle pas la situation, le stress chronique ou traumatique peut avoir des répercussions fatales. Dans une cause célèbre qui a marqué l'Île-du-Prince-Édouard, des prestations ont été accordées à une veuve après que son mari est décédé d'une crise cardiaque liée au stress causé par l'intimidation chronique qu'il subissait au travail⁶.

Les dirigeants sont plus susceptibles d'avoir de l'empathie pour des employés qui subissent du stress quand ils comprennent mieux en quoi consiste le stress et dans quelle mesure il influe sur le corps et l'esprit. Pour qu'il ait des répercussions négatives, le stress n'a pas besoin d'être aussi intense que l'intimidation (c.-à-d., stress traumatique); il peut s'accumuler graduellement au fil du temps (c.-à-d., stress chronique). La fréquence, la durée et l'intensité du stress se combinent pour déterminer à quel point il peut être potentiellement dommageable pour le corps et l'esprit.

Quel rôle joue l'environnement dans le stress?

Au cours d'une journée normale, chacun est soumis à un grand nombre de stimuli externes provenant de différentes sources, comme des réunions, des appels, des courriels, des situations sociales et des interactions avec les pairs. La manière dont une personne réagit à ces expériences a une incidence sur son comportement, ses pensées et ses émotions. Nombreux sont ceux qui ne savent pas dans quelle mesure l'environnement peut modifier leur perception du monde et avoir une incidence sur leurs comportements, leurs pensées et leurs émotions.

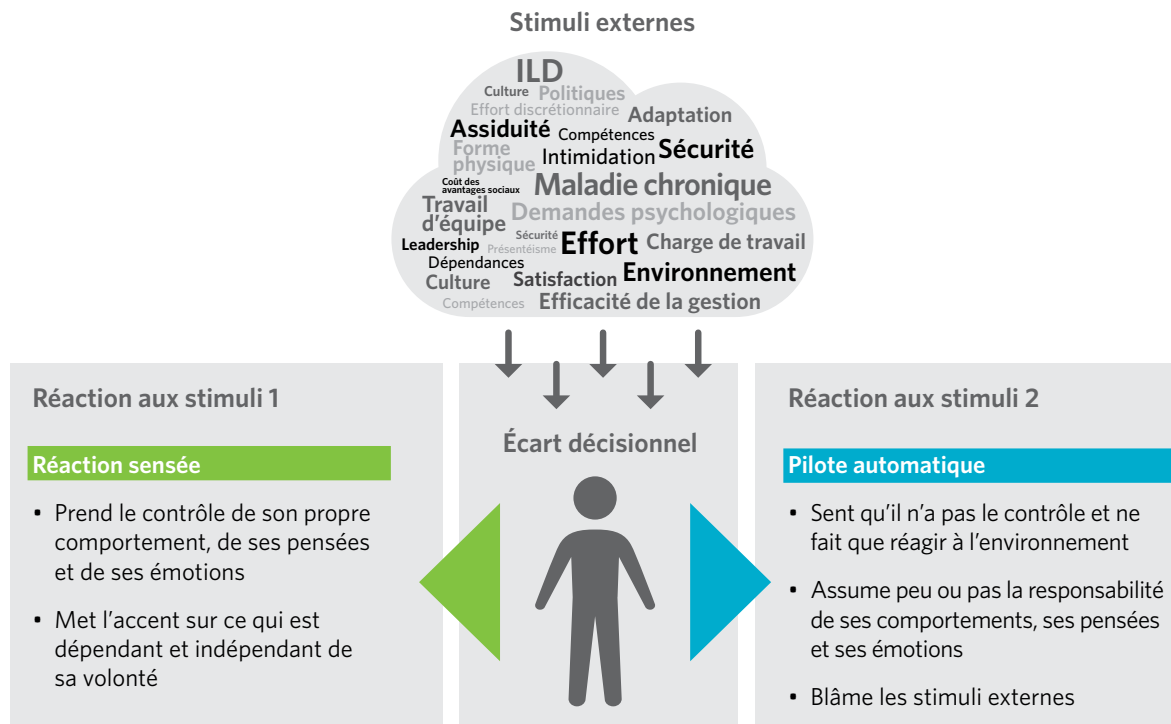
La psychologie des stimuli et des réactions, dans son modèle le plus fondamental, donne à penser que les stimuli environnementaux conditionnent, façonnent et renforcent les comportements humains. Par exemple, si un employé a connu une mauvaise expérience lors d'une réunion, il est probable qu'il anticipe que la réunion suivante sera également une expérience négative. Une telle interprétation peut accroître l'anxiété, le stress et la tension avant la réunion, ce qui peut avoir un effet négatif sur sa qualité de vie.

Prenez l'exemple de Jean et Judith, qui ont reçu une mauvaise nouvelle lors d'une réunion. Judith a réagi de façon posée et elle a compris ce qui était dépendant et indépendant de sa volonté. Jean, qui mène sa vie sur le pilote automatique et n'assume pas la responsabilité de ses choix, s'est senti impuissant et il a eu l'impression d'être contrôlé par son environnement.

La psychologie des stimuli et des réactions enseigne que l'environnement façonne les êtres humains. Dans le cas de Jean, la mauvaise nouvelle a été le stimulus qui a causé sa réaction émotionnelle et comportementale. Quand Judith a reçu la même nouvelle, aussi mauvaise fût-elle, elle a adopté une approche consciente en sachant ce qui était dépendant de sa volonté, c'est-à-dire sa réaction et son comportement.

⁶ CBC INVESTIGATES, «P.E.I. widow awarded benefits after husband's death linked to workplace bullying». (CBC News, <http://www.cbc.ca/news/canada/prince-edward-island/pei-workplace-bullying-harassment-workers-compensation-board-lisa-eric-donovan-1.3959704>, 30 mars 2017).

Deux options expliquant la façon dont les gens réagissent à des stimuli externes



La réaction d'une personne à son environnement peut varier en fonction de sa culture, des réseaux sociaux, de sa classe socio-économique, de son éducation et de la diversité de ses expériences de vie.

Les personnes qui mènent leur vie sur le pilote automatique, en n'étant pas conscientes des effets de leur environnement sur leurs réactions, sont plus susceptibles de voir leur environnement façonner et contrôler leur comportement. Une personne qui vit toujours sur le pilote automatique et qui n'assume pas la responsabilité de son comportement risque d'avoir constamment le sentiment de n'avoir aucun pouvoir, aucun contrôle ou aucun espoir et de connaître des périodes prolongées de stress chronique. Plus une personne ressent du stress pendant une longue période, plus sa santé globale est compromise, tant sur le plan physique que mental.

Berkowitz⁷ a indiqué qu'une conséquence potentielle du stress pourrait être la perception de perte de contrôle. Il a expliqué que lorsque des employés vivent du stress et de la frustration, ils ressentent également une perte de contrôle, ce qui entraîne une variété de comportements, de pensées et d'émotions qui peuvent avoir un effet négatif sur leur rendement.

La différence entre Jean et Judith est la façon dont chacun traite l'information reçue d'un point de vue cognitif. Judith avait des habiletés cognitives plus mûres qui lui ont permis de mieux accepter la mauvaise nouvelle. La recherche appliquée menée par M. Howatt à titre de coauteur et portant sur les capacités d'adaptation, qu'on peut consulter dans l'étude *Globe and Mail Your Life at Work*, montre que les capacités d'adaptation (par exemple, la résolution de problème et la prise de décision) jouent un rôle important en vue de prédire la façon dont une personne se comportera. De plus, cette recherche révèle que ces capacités d'adaptation ont une incidence directe sur la santé, l'engagement et la productivité d'un employé⁸.

7 L. Berkowitz, «On the Formation and Regulation of Anger and Aggression», *American Psychologist*, vol. 45, n° 4 (avril 1990), 494-503.

8 W. Howatt, «Your life at work:Are we facing a coping crisis?», *The Globe and Mail*, 29 septembre 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/career-advice/life-at-work/are-we-facing-a-coping-crisis/article26584737/>

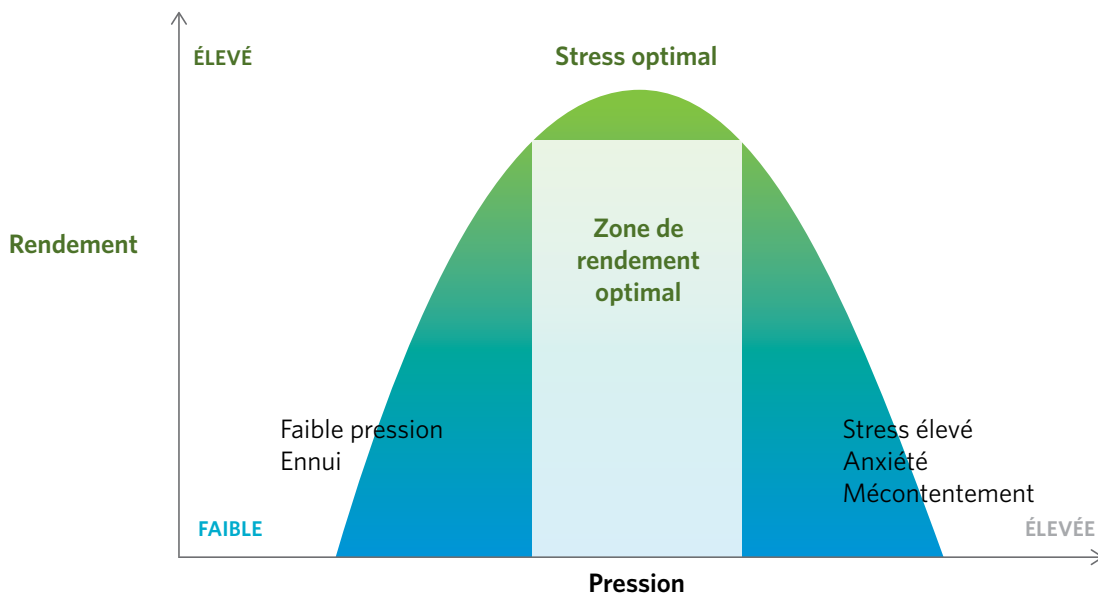
Cette relation ne signifie pas que de meilleures capacités d'adaptation permettront à elles seules de réduire le stress d'un employé. Les organisations ont un rôle important à jouer afin d'enrayer et de diminuer l'ampleur et l'intensité des stimuli, notamment l'intimidation, les gestionnaires inefficaces, les charges de travail excessives et les cultures toxiques qui peuvent avoir des effets négatifs sur les employés. Une des premières mesures que peuvent prendre les organisations en vue de diminuer le stress qui peut avoir des répercussions négatives sur les employés consiste à reconnaître les conséquences du stress et à améliorer la prise de conscience de l'organisation à ce sujet. Cependant, il est important que les organisations comprennent que le stress n'est pas toujours négatif (détresse) et que le stress positif (eustress) peut être essentiel pour l'engagement et la productivité d'un employé.

Quelle est la différence entre l'eustress et la détresse?

Un postulat largement répandu veut que le stress soit toujours négatif et néfaste au bien-être d'une personne. Cependant, ce n'est pas toujours le cas : le stress peut être incroyablement utile dans les activités quotidiennes des gens. Il s'agit d'une réaction évolutive importante devant le danger qui aide à courir plus vite, à sauter plus haut, à voir plus clairement et à penser plus rapidement.

L'eustress agit comme facteur de motivation et incite les employés à s'engager au travail et à devenir plus productifs. Il améliore l'attention, la concentration et la passion nécessaires pour accomplir des tâches. L'eustress peut améliorer le rendement professionnel, diminuer les erreurs et favoriser des émotions positives, ce qui peut en retour avoir une incidence sur la volonté globale de réussir d'un employé.

La relation en U inversé entre la pression et le rendement



Exemples

Eustress (stress positif)	Détresse (stress négatif)
Avoir une promotion	Exigences démesurées au travail
Obtenir une augmentation salariale	Heures excessives avec une flexibilité limitée
Commencer un nouvel emploi	Relation superviseur/employé
Changer d'emploi	Insécurité professionnelle
Réaliser un projet spécial	Conflits avec les pairs
Déménager	Confusion quant au rôle
Prendre des vacances	Manque de formation
Recevoir une bonne évaluation du rendement	Intimidation
Se perfectionner	Réunions non productives
Prendre sa retraite	Navette quotidienne vers le travail

Hans Selye, célèbre chercheur canadien dans le domaine du stress, a expliqué que le stress permet de maintenir les gens en vie, donnant la possibilité aux employés d'atteindre un niveau maximal de motivation et les guidant vers des réalisations positives et la réussite⁹. Selye a également indiqué que le bon stress pourrait aider un employé à être plus en phase avec son environnement, ce qui lui permettrait de prendre de meilleures décisions et d'être plus productif¹⁰.

De plus, il existe de nombreux moyens d'utiliser le stress à son avantage en modifiant la perception que l'on en a. Le premier moyen consiste à imaginer le stress comme un carburant qui aide à se préparer en vue d'un moment important. Quand une personne commence à transpirer, ou quand son rythme cardiaque s'accélère, c'est seulement son corps qui se prépare à une situation délicate. Le reconnaître n'est pas une forme de déni ni un effort en vue d'adopter une perspective positive; c'est seulement accepter la réalité évolutive du corps d'une personne.

Une personne peut aussi modifier sa perception du stress en se libérant elle-même du stress, c'est-à-dire en faisant passer son propos de « *je ressens du stress* » à « *je suis stressé* ». Cette dernière façon de s'exprimer signifie que « *je suis dans une situation délicate ou dans un moment important, donc mon corps réagit en conséquence* ». Ce léger recul peut aider une personne à adopter un point de vue différent et à aller de l'avant.

Enfin, la conscience personnelle est un élément clé pour modifier la façon dont une personne perçoit le stress. Il est possible d'acquérir une nouvelle perspective en considérant ce qui stresse une personne (p. ex., la situation, les gens), ce qu'une personne ressent sur le plan physique et émotionnel, la façon dont une personne agit quand elle est stressée et ce qu'il faut se dire à soi-même.

Cependant, en l'absence de contexte et de clarté, une situation peut devenir une source de stress négatif (détresse). **La détresse** peut diminuer le rendement, submerger les employés et nuire à la productivité et à l'engagement. Des périodes prolongées de détresse peuvent entraîner un épuisement professionnel et d'autres problèmes de santé mentale et physique.

9 H. Selye, *H. Stress and Life* (New York: McGraw-Hill, 1976).

10 H. Selye, *Selye's Guide to Stress Research*, Volume 1 (New York: Van Nostrand Reinhold, 1980).

Continuum de l'eustress vers la détresse

<p>Niveau élevé d'eustress</p>	<p>Jeanne vient d'avoir une promotion avec une importante augmentation salariale. Grâce à cette promotion, elle décide de s'acheter un nouvel appartement situé plus près de son travail. La promotion et les responsabilités professionnelles additionnelles rendent Jeanne excitée et nerveuse, et l'idée de déménager ne fait qu'augmenter sa nervosité et son excitation.</p>
<p>Faible niveau d'eustress</p>	<p>Jacinthe excelle à son travail, et elle est stimulée par ce qu'elle fait. Elle dirige une petite équipe et elle entretient d'excellents rapports avec son superviseur et ses autres collègues. Dans les prochaines semaines, Jacinthe prendra 10 jours de vacances avec son mari et ses deux enfants. Elle est nerveuse et elle ressent du stress à l'idée d'être loin du travail pendant si longtemps, mais elle est sûre que son équipe sera en mesure de gérer la situation pendant son absence.</p>
<p>Stress neutre</p>	<p>Jacques vient de commencer un nouvel emploi, et il occupe un poste passionnant qui lui permettra d'avoir un travail intéressant et stimulant. Cependant, son nouveau bureau est situé à une heure de sa résidence. Bien qu'il apprécie son nouveau poste et son travail, il trouve pénible de faire la navette, tant pour lui que pour sa famille. Il vit des périodes de stress positif (lié à son nouveau poste) et de stress négatif (lié au transport).</p>
<p>Faible niveau de détresse</p>	<p>Au cours des derniers jours, Judith a participé à différentes réunions et téléconférences d'affaires. Elle a aussi une importante charge de travail, et elle s'occupe de nombreux projets urgents dont les échéances approchent. Les réunions auxquelles elle a pris part n'ont pas été productives et ont pris beaucoup de temps, elle s'est sentie frustrée et irritée par ses collègues.</p>
<p>Niveau élevé de détresse</p>	<p>Jean a récemment vécu un conflit avec son superviseur et les autres membres de son équipe. Le conflit a découlé d'une augmentation de sa charge de travail et de son incapacité à accomplir des tâches additionnelles en raison du manque de formation et de la mauvaise communication dans l'ensemble de l'équipe. Cette situation a fait en sorte que Jean s'inquiète de son avenir au sein de l'organisation, ce qui crée chez lui des sentiments négatifs à l'égard de son superviseur et des autres membres de l'équipe ainsi qu'une sensation globale de menace associée à son travail.</p>

Selon Williams, les principales sources de stress négatif au travail pour les employés sont le trop grand nombre d'heures et d'exigences. Ces préoccupations ont été signalées par des travailleurs et des travailleuses de tous âges et de tout secteur¹¹. De plus, on ne croit pas que le stress ressenti par une personne dans sa vie personnelle est relié à l'expérience professionnelle de cette personne¹². Les sources les plus courantes de stimuli qui peuvent augmenter le niveau de stress d'un employé sont environnementales (p. ex., le bruit et la pollution de l'air), sociales (p. ex., la pression des pairs et un milieu de travail négatif), psychologiques (trouble anxieux, etc.), émotionnelles (p. ex., gestion de la colère), physiques (état de santé, poids) et financières (p. ex., dettes).

Qu'un employé ressente de l'eustress ou de la détresse, il est important de savoir que la façon dont il réagit compte beaucoup que le stress en tant que tel. En effet, le stress lui-même n'est ni bon ni mauvais. L'adoption d'une approche sensée devant le stress peut permettre d'obtenir des effets positifs sur la santé mentale et physique, ce qui augmente l'engagement et la productivité des employés.

11 C. Williams, «Sources de stress en milieu de travail», *L'emploi et le revenu en perspective*, vol. IV, n° 6, juin 2003. Disponible à l'adresse : <http://www.statcan.gc.ca/pub/75-001-x/00603/6533-eng.html>

12 Williams, *ibid.*

Dans quelle mesure le stress a-t-il une influence sur l'expérience au travail d'un employé?

D'après l'étude intitulée *Your Life at Work*¹³, menée par l'entremise du *Globe and Mail*, 60 % des employés au Canada ont indiqué qu'ils se rendent chaque jour au travail en ressentant du stress. D'après un sondage réalisé par *The Globe & Mail*, 60 pour cent des employés vivent un stress qui nuit à leur santé globale, leur engagement et leur productivité¹⁴. Dans les milieux de travail canadiens, le stress est devenu un enjeu de santé de plus en plus préoccupant. D'après *L'encyclopédie du Canada*, on estime que les coûts pour l'économie canadienne liés aux problèmes de stress et de santé mentale atteignent 33 milliards de dollars par année en perte de productivité¹⁵.

En 2010, plus d'un travailleur canadien sur quatre décrivait sa vie quotidienne comme étant très stressante, ce qui signifie que près de 3,7 travailleurs adultes ressentent un niveau élevé de stress au cours d'une journée normale, alors qu'encore 6,3 millions de travailleurs se disaient « un peu » stressés¹⁶. Le taux de stress a continué d'augmenter depuis 2010. Dans le cadre d'une récente étude réalisée par le magazine *Benefits Canada*, 58 % des répondants ont mentionné qu'ils ressentaient quotidiennement du stress lié au travail¹⁷. La cause du stress parmi les employés varie grandement. Les travailleurs indiquent qu'ils sont stressés pour des raisons personnelles (p. ex., temps, finances) tout autant que pour des raisons professionnelles (p. ex., exigence du travail)¹⁸.

Réagir au stress : en quoi consiste la réaction de lutte ou de fuite?

La réaction « de lutte ou de fuite » a évolué pour faire passer l'être humain de l'état de proie à celui de chasseur, ce qui lui a permis de se rendre au sommet de la chaîne alimentaire. La réaction vise de façon intrinsèque à protéger une personne contre un danger réel ou perçu. Aujourd'hui, dans certains cas, le concept de lutte ou de fuite pourrait sembler excessif. Par exemple, la science enseigne que la réaction de lutte ou de fuite est soit complètement activée soit complètement désactivée; il n'y a pas de demi-mesure. La réaction de lutte ou de fuite n'est pas conçue pour reconnaître la différence ou pour traiter l'écart entre un ours et un bébé.

Quand un employé est exposé à une menace perçue, la réaction de lutte ou de fuite peut être déclenchée. Walter Cannon, physiologiste à l'Université Harvard, enseignait que cette réaction est solidement ancrée dans le cerveau humain et que sa seule fonction consiste à protéger le corps¹⁹. La réaction de lutte ou de fuite peut être observée et surveillée en évaluant la façon dont les agents stressants externes peuvent déclencher et stimuler l'état physiologique d'une personne²⁰. La plupart du temps, en milieu de travail, les menaces sont principalement d'ordre mental plutôt que physique. La réaction de lutte ou de fuite

13 G. Livingston, «Your Life at Work. Survey says: We're stressed (and not loving it)», *The Globe and Mail*, 2 février 2015. Disponible à l'adresse : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/career-advice/life-at-work/survey-says-were-stressed-and-not-loving-it/article22722102/>

14 Ibid.

15 L'Encyclopédie canadienne, «Workplace Stress Costs the Economy Billions», 27 mai 2014. Disponible à l'adresse : <http://www.thecanadianencyclopedia.ca/en/article/workplace-stress-costs-the-economy-billions/>.

16 Susan Crompton, «Qu'est-ce qui stresse les stressés? Principales sources de stress des travailleurs », *Tendances sociales canadiennes*, (Statistique Canada, 11-008-X, n° 92, 13 octobre 2011). Disponible à l'adresse : <http://www.statcan.gc.ca/pub/11-008-x/2011002/article/11562-fra.htm>

17 «58% of Canadian Workers are Stressed on a Daily Basis», *Benefits Canada*, 6 février 2017. Disponible à l'adresse : <http://www.benefitscanada.com/news/58-of-canadian-workers-are-stressed-on-a-daily-basis-survey-93454>

18 Crompton, supra.

19 E. L. Wolfe, A. C. Bergerand S. Benison, Walter B. Cannon, *Science and Society* (Boston: Harvard University Press, 2000).

20 J. M. White and C. M. Porth, «Evolution of a Model of Stress, Coping and Discrete Emotions», cité dans V. R. Rice (éd). *Handbook of Stress, Coping, Health* (Thousand Oaks, CA: Sage, 2000).

peut faire en sorte qu'un employé réagit de façon agressive (p. ex., en criant), ce qui peut être contre-productif et créer un nouvel ensemble de problèmes.

Quand le corps perçoit une menace par l'un de ses cinq sens, il active la réaction de lutte ou de fuite, et cette réaction se poursuit jusqu'à ce que le cerveau cesse d'émettre un signal de danger. (Le danger est une menace qui peut être réelle ou perçue.)

Dès que le cerveau détecte une menace, divers systèmes de protection physiologique sont activés, incluant l'hypothalamus, l'amygdale et l'hypophyse, lesquels communiquent entre eux pour signaler la présence d'une menace. Ensemble, ces structures commencent à informer le corps entier, par l'entremise d'hormones et d'impulsions nerveuses, de se préparer à lutter ou de fuir rapidement.

L'hypophyse libère une substance chimique, la corticotrophine. Cela stimule l'activation du cortex surrénal (qui surveille les niveaux de minéraux et de glucose) et du système nerveux sympathique.

La libération de corticotrophine amorce la réaction en chaîne qui perturbe l'équilibre entre les deux branches du système nerveux autonome.



Incidence de la réaction de lutte ou de fuite sur le système nerveux

Quand le système nerveux sympathique alerte les glandes surrénales, leur première réaction consiste à libérer de l'épinéphrine (adrénaline) dans la circulation sanguine, et celle-ci a un effet direct sur l'organisme (p. ex., elle accélère la fréquence cardiaque). De même, la glande surrénale libère plus de cortisol et d'autres types de glucocorticoïdes qui transforment le sucre présent dans l'organisme en énergie. En outre, l'épinéphrine et la norépinéphrine permettent à l'organisme d'augmenter son niveau d'énergie en accélérant la fréquence cardiaque et en augmentant la tension artérielle.

Système nerveux sympathique

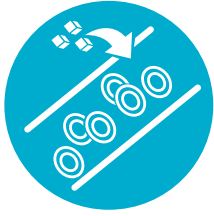
Soutient le système de réaction de lutte ou de fuite et devient la principale force stimulant la réaction. Le système « activera » de nombreux processus dans le corps (p. ex., augmentation de la fréquence cardiaque) pour le préparer à agir.



Système nerveux parasympathique

Le système de fonctions non urgentes joue un rôle passif et attend l'occasion de rétablir l'équilibre homéostatique de l'organisme (état de repos). Le système est principalement actif et accomplit la majorité de son travail au cours de la phase du sommeil paradoxal.

Aperçu de la façon dont la réaction de lutte ou de fuite prépare l'organisme



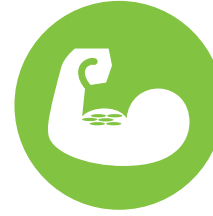
Du sucre et des lipides stockés sont libérés dans la circulation sanguine pour fournir rapidement de l'énergie.



La respiration s'accélère pour amener plus d'oxygène dans le sang.



Les poils se dressent (horripilation) afin de réguler la température cutanée.



On note une tension musculaire en préparation de l'action.



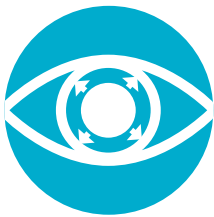
La digestion cesse afin d'augmenter la quantité de sang disponible dans le cerveau et les muscles.



Les mécanismes de coagulation sont activés pour assurer la protection contre une blessure possible.



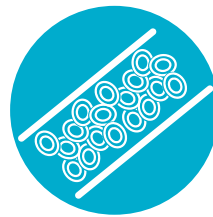
La transpiration augmente pour aider à abaisser la température corporelle.



Les pupilles se dilatent, tandis que les sens de l'odorat et de l'ouïe deviennent plus aiguisés.



La fréquence cardiaque, la tension artérielle et de la fréquence respiratoire augmentent, ce qui permet de pomper plus de sang vers les muscles et de fournir plus d'oxygène aux muscles et au système cardio-respiratoire.



Le sang s'épaissit pour augmenter l'apport sanguin (globules rouges), ce qui permet d'améliorer la défense contre les infections (leucocytes) et d'arrêter rapidement les saignements (plaquettes).



Établissement des priorités - augmentation de l'apport sanguin vers les muscles périphériques et le cœur, ainsi que vers les régions du cerveau servant aux fonctions motrices et aux fonctions fondamentales; diminution de l'apport sanguin vers le système digestif et les régions non pertinentes du cerveau (comme les régions liées à la parole). Cela entraîne aussi la sécrétion de déchets organiques, laissant ainsi le corps plus léger.



Sécrétion d'adrénaline et d'autres hormones du stress afin d'accroître davantage la réaction et de renforcer les systèmes pertinents.



Sécrétion d'endorphines - analgésiques naturels pour procurer une défense instantanée contre la douleur.



Les hormones de réaction au stress entraînent plusieurs changements biochimiques et physiologiques.

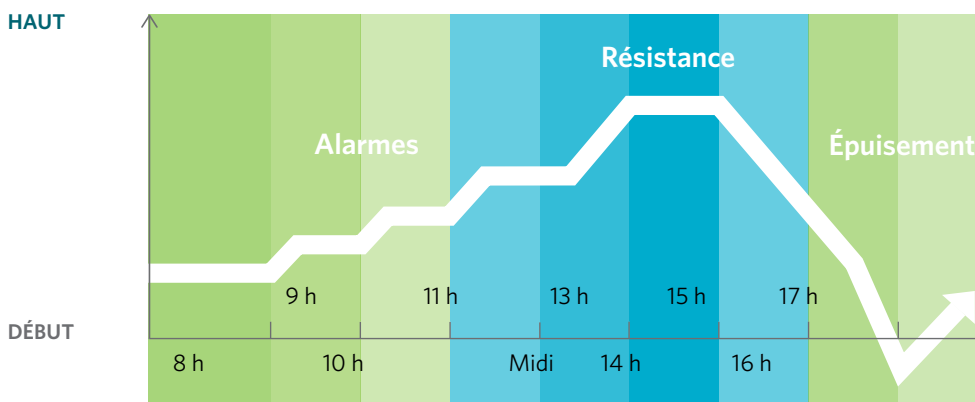
Si une réaction de lutte ou de fuite est activée pendant une période prolongée (pendant des semaines à des mois), un employé peut être en grand danger. La libération continue de cortisol entraîne un risque grave de développer une maladie liée au stress (p. ex., susceptibilité accrue aux rhumes et à la grippe en raison de la perturbation du système immunitaire). Coon pense que le cortisol pourrait inhiber la réponse immunitaire inflammatoire, et la libération accrue de cortisol pendant un stress peut augmenter le risque d'infection²¹.

Un système immunitaire affaibli peut diminuer l'efficacité des médicaments utilisés pour traiter les employés soumis à un stress chronique comparativement à ce que l'on observe chez les personnes qui s'adaptent efficacement aux stimuli et aux stress quotidiens²².

Réagir au stress : qu'est-ce que le syndrome général d'adaptation?

Tel que mentionné précédemment, quand la réaction de lutte ou de fuite est activée pendant une période prolongée, cela peut avoir un effet négatif sur le système immunitaire qui protège l'organisme. Le modèle ci-dessous illustre comment le stress peut s'accumuler au cours d'une journée de travail normale.

Selye a promu le concept selon lequel une vie saine et heureuse est le résultat de la réalisation de choses qui sont agréables et valorisées sur le plan de la qualité de vie d'une personne²³. Il a décrit un modèle pour le syndrome général d'adaptation, qui explique dans quelle mesure le stress a une incidence sur corps et l'esprit tout au long d'une journée de travail normale²⁴. Le syndrome général d'adaptation compte trois phases :



Phase 1 : Alarme

La première phase a lieu quand le corps commence à passer de l'état neutre à un état stressé. Par exemple, quand une personne prend l'espace de stationnement que vous attendiez patiemment, un nouveau stimulus est ajouté. Des événements apparemment sans importance ou liens entre eux comme celui-ci peuvent s'accumuler tout au long de la journée, et chaque stimulus négatif perçu a l'effet d'une alarme sur votre corps. La phase d'alarme prépare le corps en vue de se protéger et de se défendre. Une fois l'agent stressant initial passé, le corps devient plus éveillé et il active la réaction de lutte ou de fuite. Dans la phase d'alarme, la biochimie du corps change en raison des stimuli qui augmentent la charge de stress de la personne, comme l'accélération de la fréquence cardiaque, une vision tubulaire, de la transpiration, une ouïe sensible et des muscles tendus.

21 D. Coon, *Psychology; A Journey*, (Pacific Grove, CA: Thomson Learning, 2002).

22 S. Cohen, W. J. Doyle, R. B. Turner, C. M. Alper et D. P. Skoner «Emotional Style and Susceptibility to the Common Cold», *Psychosomatic Medicine*, 65 (2002), 652-657.

23 R. S. Lazarus, «From Psychology Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks», in L. W. Porter et M. R. Rosenzweig (éd.). *Annual Review of Psychology*, 44 (1993) 1-21.

24 H. Selye, *Stress and Life*, supra.

Phase 2 : Résistance

La phase d'alarme avait pour but de nous tenir à l'écart d'un mal et d'un danger extrêmes (p. ex., être pourchassé par un tigre à dents de sabre). Cependant, la majorité des stimuli ressentis au travail ne sont pas suffisamment graves pour entraîner la mort. Par conséquent, au lieu d'activer une réaction de lutte ou de fuite, la personne passe en phase de résistance. Le corps essaie de compenser et de s'adapter aux stimuli perçus comme étant des agents stressants. La physiologie du corps s'adapte au niveau maximal de stress qu'il peut endurer, tout en demeurant vif et fonctionnel sur le plan organique. Bien que le corps soit toujours fonctionnel, ses habiletés cognitives peuvent être réduites, réduisant possiblement les capacités décisionnelles.

Pour s'adapter, l'hypophyse libère des hormones et stimule le cortex surrénal. Les hormones agissent de manière à augmenter la résistance du corps au stress. Alors que la résistance à des agents stressants précis augmente, de nombreux processus physiologiques commencent à revenir à la normale. Cependant, bien que les choses semblent revenir à la normale, ce n'est pas le cas. Pour survivre à cette phase, le corps est forcé d'utiliser une grande quantité d'énergie stockée (p. ex., minéraux, sucres et hormones). Cela crée un environnement qui ressemble à une faible réaction de lutte ou de fuite. Un employé qui se trouverait à long terme dans cette phase risquerait de présenter des maladies liées au stress (p. ex., troubles psychosomatiques)²⁵.

Phase 3 : Épuisement

Une exposition continue à un stress chronique affaiblit la capacité du corps à résister au stress, et c'est ainsi qu'un employé peut atteindre un point d'effondrement psychologique (p. ex., maladie physique). Une telle situation déclenche la phase d'épuisement. L'hypophyse et le cortex surrénal ne sont plus en mesure de continuer à sécréter des hormones, et l'employé est incapable de maintenir un niveau d'énergie suffisant pour lutter contre le stress. De plus, le corps n'est plus en mesure de produire de l'adrénaline en raison de la baisse de la glycémie. Quand la phase d'épuisement se met en branle, la capacité à tolérer le stress diminue, et l'employé commence à signaler de l'épuisement mental et physique. À ce point, l'employé peut se désengager physiquement ou mentalement de son travail.

Dans cette phase, le corps continue de produire des substances chimiques dont il n'a plus besoin, même après que l'employé s'est désengagé de son milieu de travail. Un élément important qui survient au début de cette phase est le verrouillage de l'axe hypothalamus-pituitaire-adrénal (HPA, la composante critique du système endocrinien humain) en position activée, un peu comme une pédale d'accélération qui reste coincée lorsqu'elle est enfoncée au plancher. Cet axe HPA hyperactif produit plus de substances chimiques que ce dont le corps a besoin, et si cet axe n'est pas désactivé, on assistera à une diminution de la production d'interleukine 6, un important messenger au sein du système immunitaire qui aide à lutter contre les infections. Quand cela survient, le fonctionnement du système immunitaire est grandement compromis, imposant ainsi à la personne un important risque de maladie liée au stress, incluant une susceptibilité accrue à la grippe ou aux rhumes. Si la personne n'est pas en mesure de faire une pause ou si elle est incapable de mieux s'adapter aux exigences quotidiennes, le risque de maladie chronique ou de maladie prolongée augmente.

De récentes avancées dans le domaine de la psychologie de la santé signalent l'importance de la constitution psychologique et des capacités d'adaptation afin de gérer les exigences quotidiennes et d'aider à réduire le risque de tension²⁶. Les capacités qu'ont les employés à traiter et évaluer les stimuli et les agents stressants externes ont une incidence sur la façon dont ils traitent les stimuli et y réagissent

²⁵ Ibid.

²⁶ S. E. Taylor, R. Repetti et T. Seeman, «Health Psychology: What is an Unhealthy Environment and How Does it Get Under the Skin?» *Annual Review of Psychology*, vol. 48, 1997.

(p. ex., réaction sensée ou réaction de type « pilote automatique »)²⁷. De plus, la façon de penser des employés explique en partie comment ils s'adaptent, et c'est pourquoi il est courant que deux personnes soumises à une même pression gèrent le stress de façon complètement différente.

Réagir au stress : comment le stress modifie-t-il notre façon de penser?

Le niveau de stress d'une personne n'est pas déterminé par la quantité de stress à laquelle elle fait face, mais plutôt par sa capacité à traiter le stress et à s'y adapter d'un point de vue cognitif²⁸. Chaque employé a son propre seuil de tolérance au stress. Divers agents stressants touchent les gens de manières différentes puisque certaines personnes ont de meilleures capacités d'adaptation que les autres, ce qui leur permet de composer avec des niveaux de stress supérieurs. Plus un employé est capable de gérer son état psychologique, plus il sera en mesure de gérer le stress auquel il sera soumis²⁹.

Chaque personne évalue différemment les agents stressants externes auxquels elle est confrontée; ce qui peut être stressant pour un employé ne l'est peut-être pas pour un autre. Les aptitudes cognitives d'appréciation d'une personne ont une incidence sur sa façon de penser et d'agir³⁰ :

- **Appréciation primaire** : reconnaissance de l'agent stressant et de sa menace potentielle.
- **Appréciation secondaire** : détection du stress et détermination de la façon d'y faire face.

L'appréciation primaire désigne notre évaluation initiale et subjective d'une situation quand nous établissons l'équilibre entre les exigences d'une situation potentiellement stressante et notre capacité à répondre à ces exigences³¹. Il y a trois catégories d'appréciation primaire :

- **Préjudice/perte** : effet négatif ou dommage subi par un employé (p. ex., l'employé est congédié);
- **Menace** : il existe un potentiel de préjudice ou de perte (par exemple, possibles compressions);
- **Défi** : il y a une possibilité de gain personnel ou émotif, mais l'employé doit faire appel à toute son énergie physique et psychologique pour être en mesure de relever ce défi.

Lazarus a indiqué que dans une situation très stressante, il peut être difficile pour un employé de déterminer avec certitude par quelle catégorie d'appréciation il est touché sur le plan psychologique³². Quand un employé est dépassé et n'est pas en mesure de déterminer le poids psychologique d'une menace ou la réaction nécessaire pour y faire face, il est normal que le corps déclenche des changements psychologiques (p. ex., la réaction de lutte ou de fuite prend le relais) en vue de se protéger.

Quand un employé a évalué le stress perçu, il passe automatiquement à ce que Lazarus appelle l'appréciation secondaire. Cela survient quand une personne commence à faire mentalement l'inventaire des ressources internes dont elle dispose pour l'aider à faire face à cette situation³³. Cela peut comprendre des ressources psychologiques, sociales et physiques. Une fois cet inventaire terminé, la personne doit alors déterminer quelle mesure elle doit prendre pour éviter la situation ou stopper l'agent stressant externe afin de le combattre³⁴.

27 Basic Behaviour Science Task Force of the National Advisory Mental Health Council, «Basic Behavioural Science Research for Mental Health: Vulnerability and Resilience,» *American Psychologist*, vol. 51, 22.

28 R. S. Lazarus et S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*. (New York: Springer, 1984).

29 E. Chen, E. B. Fisher, L. B. Bacharier et R. C. Strunk «Socioeconomic Status, Stress, and Immune Markers in Adolescents with Asthma», *Psychosomatic Medicine* 65, 2003, 984-992.

30 R. S. Lazarus, «From Psychology Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks», dans L. W. Porter et M. R. Rosenzweig (éd.). *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.

31 Plotnik, *Introduction to Psychology* (6e éd.) (Pacific Grove, CA: Thomson Learning, 2002), 482.

32 R. S. Lazarus, «Evolution of a Model of Stress, Coping and Discrete Emotion», dans *Handbook of Stress, Coping and Health*, supra, 21.

33 Ibid.

34 Coon, supra, 22.

L'efficacité avec laquelle un employé compose avec le stress varie en fonction de ses ressources cognitives et des stratégies d'adaptation qu'il a apprises³⁵. Lazarus a soutenu que l'on peut faire face au stress de deux façons³⁶ :

- Adaptation axée sur le problème : maîtriser directement la situation stressante;
- Adaptation axée sur les émotions : maîtriser ses émotions en réaction à la situation stressante.

Quand les employés pensent qu'ils peuvent gérer une situation, ils tentent de résoudre le problème³⁷. Cependant, lorsque les employés sont dépassés et qu'ils croient que le stress est indépendant de leur volonté, il est fréquent qu'ils cherchent plutôt à maîtriser leurs émotions. Ils peuvent adopter des comportements qui les aident à se sentir mieux, mais qui n'ont peut-être pas un effet positif sur leur santé mentale à long terme (p. ex., consommation d'alcool ou de drogue).

Quand une personne agit pour maîtriser ses émotions, l'objectif est de se sentir mieux. La difficulté survient quand les mesures sont éphémères et n'aident pas à briser le cycle du stress. Les employés qui se retrouvent en situation de stress et qui n'ont pas d'habitudes positives ni de mécanismes d'adaptation pour briser le cycle du stress risquent de connaître un épuisement professionnel.

Qu'est-ce que l'épuisement professionnel?

L'épuisement professionnel est un trouble qui apparaît avec le temps. Il peut être défini comme un « état d'épuisement physique, émotionnel et mental. L'épuisement professionnel peut également être un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation, ainsi qu'une sensation d'accomplissement personnel réduit³⁸. » [traduction libre]

L'épuisement professionnel découle directement d'un stress prolongé et intense. Ce n'est pas le résultat d'un événement unique. L'épuisement professionnel peut être difficile à détecter avant qu'il ne soit trop tard³⁹.

Les employés qui souffrent d'épuisement professionnel font habituellement état d'un épuisement émotionnel, d'une perception négative de leur travail, d'une frustration à l'égard de leur travail et d'une baisse de leur rendement au travail⁴⁰.

Certains symptômes habituels associés à l'épuisement professionnel :

- Baisse de la qualité du travail
- Détérioration des relations personnelles au travail
- Fatigue chronique
- Hausse de l'absentéisme
- Perception pessimiste du milieu de travail
- Incidence accrue des oublis

35 S. Covey, *The seven habits of highly effective people*, (London: Simon and Schuster, 1992).

36 Lazarus, supra, 24.

37 Ibid.

38 B. K. Williams et S. M. Knight, *Health for Life: Wellness and the Art of Living*, (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 1994), 215.

39 R. K. James et B. E. Gilliland, *Crisis intervention strategies* (4e éd.), (Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing Company, 2001).

40 W. Howatt, «Your Life at Work: Are you suffering from burnout?» *The Globe and Mail*, 3 septembre 2014. Disponible à l'adresse : <http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/career-advice/life-at-work/are-you-suffering-from-burnout/article20334988/>

- Diminution de la capacité à se concentrer et à résoudre des problèmes
- Diminution de l'intérêt à faire du travail de qualité
- Augmentation des symptômes émotionnels, par exemple être irascible, impatient, frustré ou maussade
- Augmentation des symptômes physiques comme l'essoufflement, des étourdissements, des maux de tête, une douleur thoracique, une perte d'appétit, de l'insomnie et des douleurs gastro-intestinales
- Augmentation des symptômes psychologiques comme l'anxiété, la dépendance, la dépression et la colère

Il y a quatre facteurs pertinents pour détecter si un employé présente un risque d'épuisement professionnel :

- Comportemental – il y a une divergence marquée par rapport aux habitudes quotidiennes normales d'une personne;
- Physique – la personne a tous les jours l'air épuisé et exténué;
- Interpersonnel – les relations, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du travail, sont touchées de façon négative;
- Attitude – la personne éprouve un sentiment de perte de but moral pour le travail⁴¹.

Ces facteurs peuvent être d'intensité différente, ils peuvent représenter une combinaison des quatre facteurs ou ils peuvent survenir séparément. En fin de compte, la façon dont l'épuisement professionnel se manifeste varie en fonction de la personne.

L'épuisement professionnel pose un défi aux employeurs, car il réduit la productivité des employés et entraîne une augmentation des incidents liés au présentisme (le fait de se présenter au travail en ne se sentant pas bien et en accomplissant peu de travail), ce qui peut causer une augmentation du roulement de personnel ainsi qu'une hausse du nombre d'accidents et des coûts liés à l'assurance et aux avantages sociaux. L'épuisement professionnel peut être illustré sur un continuum qui compte quatre étapes claires allant d'un faible risque à un risque élevé⁴² :

41 C. Maslach, *Burnout: The Cost of Caring*, (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall,1982).

42 J. Edelwich et A. Brodsky, «Training Guidelines: Linking the Workshop Experience to Needs on and off the Job», dans W. S. Paine (Ed.), *Job Stress and Burnout* (Newbury Park, CA: Sage, 1982).

Continuum du risque d'épuisement professionnel

Étape 1 : Enthousiasme

Survient souvent quand une personne commence un emploi. Parfois, l'employé peut nourrir de grands espoirs ou avoir des attentes irréalistes.



Étape 2 : Stagnation

Survient souvent quand un travailleur commence à sentir que ses besoins personnels, financiers et professionnels ne sont pas comblés. Cela survient habituellement en raison d'un décalage entre les attentes perçues de l'employé et les capacités réelles de l'organisation. Par exemple, un travailleur peut avoir l'impression que des collègues moins qualifiés ou moins compétents gravissent plus rapidement les échelons. Dans ce cas, il peut être important d'offrir du renforcement intrinsèque et extrinsèque. Sinon, le travailleur passera souvent à l'étape suivante de l'épuisement professionnel.



Étape 3 : Frustration

Survient souvent quand un travailleur commence à se demander si l'effort déployé correspond à l'efficacité, la valeur et l'incidence perçues d'une tâche donnée. Souvent, le travailleur peut avoir l'impression qu'il est confronté à des obstacles sans cesse croissants qui ne peuvent pas être surmontés. Ce type de pensée négative peut être contagieux s'il n'est pas pris en charge de façon appropriée. Pour éviter qu'une telle pensée négative se propage, il faut confronter directement le sentiment en question.



Étape 4 : Apathie

C'est l'indifférence chronique dont fait preuve un employé à l'égard de sa situation professionnelle actuelle. À cette étape, l'employé est dans un état de déséquilibre (incapacité à maîtriser ses émotions ou ses connaissances) et d'immobilité (incapacité à atteindre son plein potentiel en raison de l'état de stress). À cette étape, les travailleurs sont souvent dans le déni et ils ont une faible compréhension objective de ce qui se passe. L'apathie est un état circonstanciel et propre au milieu de travail de l'employé. À ce moment, de l'aide et une intervention professionnelles sont nécessaires, sinon l'employé partira en congé de maladie et pourrait ne pas revenir au travail. Ce qui peut être déconcertant pour l'employeur, c'est que l'employé peut être en mesure de bien fonctionner à l'extérieur du milieu de travail.



Les dirigeants jouent un rôle actif en appuyant les travailleurs afin de prévenir l'épuisement professionnel au moyen d'une détection et d'une intervention précoces⁴³. L'Indice de santé globale (ISG) de Morneau Shepell mise sur une échelle de détection de l'épuisement professionnel qui permet aux employés de connaître leur niveau de risque d'épuisement professionnel et de savoir ce qu'ils peuvent faire à ce sujet. De plus, les employeurs sont informés du pourcentage d'employés qui présentent un risque, que ce soit par poste, par lieu et par division, et des facteurs potentiels pouvant causer l'épuisement professionnel. Les dirigeants peuvent porter leur attention sur les secteurs suivants afin de savoir ce que pensent leurs employés, et ce, dans le but de réduire le risque d'épuisement professionnel.

- Les travailleurs qui obtiennent un score élevé à l'indice d'épuisement professionnel ont souvent l'impression qu'ils ont peu d'influence sur les *politiques et les procédures de l'organisation*.
- Les travailleurs *n'ont pas une idée claire des descriptions de poste*.
- Les travailleurs *n'ont pas une idée claire de la raison d'être ou des objectifs de leur service*.
- Les travailleurs sont soumis à *de grandes exigences professionnelles et ils contribuent peu à la façon dont la charge de travail quotidienne est répartie et gérée*.
- Les travailleurs *se sentent limités* sur le plan de la communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.
- Les travailleurs ont l'impression que *les communications au sein de l'organisation en général sont inefficaces*.

Quand une organisation ne réussit pas à gérer le risque d'épuisement professionnel, la situation peut devenir contagieuse et avoir des effets négatifs sur les autres travailleurs⁴⁴. Pour agir de façon proactive, les organisations devraient réduire les stress environnementaux (intimidation, harcèlement, etc.) au sein de leur culture.

43 James et Gilliland, supra, 40.

44 Ibid.

Éléments importants à retenir

	Employeur	Employé
Sensibilisation	<p>Notre environnement nous envoie constamment des stimuli; la façon dont les employés perçoivent et gèrent ces stimuli détermine ce qui est stressant pour eux. Tous les employés perçoivent le stress d'une façon différente; par conséquent, il est important de ne jamais supposer que toutes les personnes s'y adaptent de la même manière.</p> <p>En s'assurant de comprendre la théorie fondamentale du stress (incluant la réaction « de lutte ou de fuite » et le syndrome général d'adaptation), les dirigeants sont en mesure de mieux comprendre la façon dont le stress agit sur le corps et l'esprit. Cela leur permet d'adopter une approche empathique en vue de traiter la façon dont les employés gèrent le stress ainsi que les répercussions négatives réelles que le stress peut avoir sur l'expérience, la productivité et l'engagement d'un employé au travail.</p>	<p>Sur le plan personnel, vous gérez le stress à votre manière. Chaque personne gère différemment les stimuli auxquels elle est confrontée quotidiennement. Il est important de déterminer votre approche actuelle à l'égard des stress négatifs et positifs ainsi que votre façon d'y faire face au quotidien.</p> <p>Il peut être difficile de comprendre comment vous abordez le stress ainsi que votre réaction aux situations stressantes. Le fait de connaître les théories fondamentales sur le stress, incluant la réaction de lutte ou de fuite, peut vous aider à comprendre vos réactions actuelles et à définir comment vous pouvez les améliorer. De plus, il est important de connaître d'autres mécanismes et stratégies d'adaptation afin de composer avec le stress, y compris la pleine conscience et la mise en place d'un système de soutien solide.</p>
Responsabilité	<p>Tant l'employé que l'employeur sont responsables d'essayer de juguler le stress au travail. Les organisations doivent veiller à mettre en place un environnement de travail positif en permettant aux employés de chercher à obtenir de l'aide et des conseils pour composer avec le stress, et ce, sans crainte d'être stigmatisés ou jugés.</p> <p>L'instauration d'un environnement qui favorise des stratégies d'adaptation positives et des réactions sensées face au stress peut aider les employés à gérer le stress négatif et à prévenir les périodes prolongées de détresse.</p>	<p>Tant l'employé que l'employeur sont responsables de gérer le stress dans le milieu de travail. Vous et votre employeur jouez un rôle important en ce qui a trait à la gestion et à l'atténuation efficaces du stress.</p> <p>Vous responsabiliser par rapport à votre gestion du stress est une étape importante en vue de maintenir un environnement de travail positif et sain, tant pour vous que pour les autres.</p>
Mesures Maintenant	<p>Le stress chronique peut être fatal, et il peut créer de graves problèmes de santé mentale ou physique. Il peut aussi entraîner un épuisement professionnel. Adopter des mesures proactives qui favorisent la participation des employés à des conversations qui favorisent la prise de conscience, la responsabilité et l'action représente un élément essentiel en vue de créer un environnement de travail sain et positif.</p>	<p>Examinez la façon dont vous composez actuellement avec le stress, et assurez-vous de prendre des mesures afin de maintenir et d'améliorer votre santé mentale et physique.</p>
Mesures Demain	<p>Examinez les programmes, les enjeux et les cours que vous avez en place pour informer et appuyer les employés en ce qui a trait au stress. Parlez avec les travailleurs de leurs besoins et désirs au sein de leurs environnements; tenez compte de leurs opinions, et assurez-vous que l'offre actuelle tient compte de leurs préoccupations.</p>	<p>Tenir un journal, en assurant le suivi de vos agents stressants quotidiens et de vos réactions aux situations difficiles, peut vous aider à comprendre vos propres déclencheurs et vous permettre de développer des capacités d'adaptation qui empêcheront le stress de se perpétuer.</p>
Mesures À l'avenir	<p>Faites la promotion de « chemins vers l'adaptation », encouragez les employés à profiter des ressources offertes, et travaillez de manière à ce que l'environnement de travail soit exempt de stigmatisation et de jugement.</p>	<p>Travaillez avec votre employeur pour améliorer l'expérience en milieu de travail. Profitez des ressources disponibles, y compris les ateliers et les cours sur les capacités d'adaptation, et assurez-vous de demander de l'aide, s'il y a lieu.</p>

Contacts

Bill Howatt, Ph. D., Ed.D.

Chef, Recherche et développement, Productivité de la main-d'œuvre

bhowatt@morneaushepell.com

416 355-5261

Morneau Shepell est la seule société offrant des services-conseils et des technologies en ressources humaines à adopter une approche intégrée des besoins en matière de santé, d'assurance collective, de retraite et d'aide aux employés. Elle est également le chef de file parmi les fournisseurs de programmes d'aide aux employés et à la famille, le principal administrateur de régimes de retraite et d'assurance collective et le principal fournisseur de solutions intégrées en gestion des absences au Canada. En tant que chef de file dans les domaines des services-conseils stratégiques en RH et de la conception de régimes de retraite avant-gardistes, la société aide ses clients à résoudre des problèmes complexes liés à la main-d'œuvre et offre des solutions intégrées en matière de productivité, de santé et de retraite. Fondée en 1966, Morneau Shepell sert environ 20 000 organisations de toutes tailles, des plus petites entreprises à certaines des plus grandes sociétés et associations. Comptant plus de 4 000 employés répartis dans ses bureaux en Amérique du Nord, Morneau Shepell offre ses services à des entreprises au Canada, aux États-Unis et partout dans le monde. Morneau Shepell est une société cotée à la Bourse de Toronto (TSX : MSI). Pour obtenir de plus amples renseignements à ce sujet, visitez le site morneaushepell.com.



@Morneau_Shepell



Morneau Shepell

