

Partenaire de la promotion
de la santé mentale:



Conjuguer avoirs et êtres



Gérer le stress au travail : une question de **gestion**



LA
**FONDATION DE
PSYCHOLOGIE**
DU CANADA

Table des matières

Stress pour tous	01
L'ABC du stress	02
L'équilibre travail-vie personnelle : un idéal difficile à atteindre.	04
Dix stratégies des milieux de travail pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle	06
Quelques ressources à connaître	08





Stress pour tous

Il suffit de mentionner le mot «stress» pour capter l'attention des gens. Cela n'a rien d'étonnant, puisque le stress est universel et touche tout le monde. Le stress se moque des barrières économiques, sociales et culturelles. Il est donc essentiel que chacun sache le comprendre et le gérer, car un stress mal géré peut avoir des incidences sérieuses sur la santé – tant sur le plan physique que mental. Au travail, le stress a aussi d'autres répercussions. En plus de nuire à la santé des employés, des niveaux de stress constamment élevés peuvent mettre en péril les résultats de l'entreprise.

Selon les estimations, le stress excessif et les autres problèmes de santé mentale, comme la dépression et l'anxiété, coûtent à l'économie canadienne 33 milliards de dollars par année en termes de pertes de productivité. On peut réduire ces pertes – et empêcher l'apparition de problèmes plus graves à long terme – en aidant les employés à gérer leur niveau de stress et à maintenir un bon équilibre travail-vie personnelle.

Les sources de stress sont multiples et varient selon les personnes et les situations. Il n'en demeure pas moins que certaines sources de stress sont communes à un grand nombre de Canadiens. D'après le *Sondage 2007 sur les attitudes des Canadiens à l'égard de la santé physique et mentale au travail et dans les loisirs* mené par Desjardins Sécurité

financière, auquel a participé un échantillon représentatif de plus de 1500 travailleurs canadiens adultes, 30% des Canadiens considèrent les **finances** comme la principale source de stress, alors que 17% placent au premier rang les **questions/problèmes familiaux** et 6%, le **manque de temps**.

Toujours dans le même sondage, un nombre important de répondants, soit 19%, ont révélé que **les exigences de leur travail** étaient leur plus grande source de stress. Heureusement, un grand nombre de stratégies et de ressources peuvent aider les gens à mieux concilier leur travail et leur vie personnelle, et à réduire du même coup leur niveau de stress global au travail et à la maison. Cette brochure vous présente quelques-unes de ces stratégies et vous propose une liste de ressources.



« Le stress est une réponse non spécifique que donne le corps à toute demande qui lui est faite »

– Dr. Hans Selye (1974)

L'ABC du stress

Mais qu'est-ce que le stress, au juste?

C'est une réponse physiologique identifiable qui se produit dans notre corps quand nous sommes excités, effrayés, menacés ou inquiets. Quand un stress se produit, le cerveau signale au corps qu'il doit se préparer à faire face à la situation. Pour ce faire, il stimule le système nerveux autonome, qui est responsable de plusieurs fonctions corporelles, dont la tension musculaire, la respiration, la pression artérielle, le rythme cardiaque, la dilatation des pupilles et le contrôle de la température.

Dès que notre corps ou notre esprit perçoit un danger, des changements chimiques et hormonaux se produisent dans notre corps. Ces changements nous préparent à prendre la fuite pour éviter le danger, ou à rester sur place et à combattre. Certes, cette réaction de combat ou de fuite était saine et nécessaire à l'époque où nos ancêtres devaient assurer leur survie devant des menaces physiques (pensez par exemple aux communautés préhistoriques aux prises avec des prédateurs et des milieux hostiles). De nos jours, par contre, les menaces que nous vivons sont avant tout d'ordre social et émotif plutôt que physique, mais notre corps réagit de la même manière que celui de nos ancêtres.

La réaction au stress entraîne la production d'hormones, dont les plus importantes sont l'adrénaline et le cortisol. L'adrénaline est une hormone à action rapide. Pour préparer notre corps à réagir rapidement, elle libère des éléments chimiques qui nous donnent une poussée d'énergie, renforcent les muscles des bras et des jambes, et augmentent le rythme cardiaque, la pression artérielle et la teneur en oxygène du sang. L'adrénaline agit rapidement, mais ses effets sont de courte durée.

Quant au cortisol, qui travaille de concert avec l'adrénaline pour nous donner une poussée d'énergie, c'est une hormone aux effets durables qui permet au corps de rester vigilant pendant plusieurs minutes, plusieurs heures ou même plusieurs jours. Les niveaux de cortisol restent élevés plus longtemps que les niveaux d'adrénaline. Ainsi, le corps reste « en état d'alerte » jusqu'à la disparition du stress. Mais si le stress continue et que le niveau de cortisol demeure élevé, des problèmes surviennent : le corps et l'esprit s'épuisent, le système immunitaire s'affaiblit, la tension musculaire augmente et la capacité de concentration diminue. Les recherches ont démontré qu'une personne dont le niveau de cortisol est toujours élevé devient plus sensible au stress, y réagit davantage et a plus de mal à retrouver son calme à la suite d'une expérience stressante.

À long terme, le stress peut être dangereux. Un excès de stress peut entraîner ou aggraver certaines maladies, dont le diabète, la colite et les maladies cardiaques, pour n'en nommer que quelques-unes. Il peut aussi causer un trouble du comportement, par exemple des abus d'alcool ou de drogues et des difficultés dans les relations sociales. **Au travail, les employés trop stressés peuvent avoir du mal à se concentrer, à respecter les échéances, à**

prendre des décisions et à gérer leurs relations professionnelles.

En tant que gestionnaire, il est essentiel que vous compreniez le stress et l'effet qu'il peut avoir sur les gens. **Ainsi, vous pourrez reconnaître les moments où un employé est aux prises avec un stress excessif, le guider afin qu'il comprenne mieux la situation et lui proposer des stratégies utiles.** Vous devez aussi savoir comment votre propre corps réagit au stress. Vous serez alors conscient des moments où votre stress vous empêche de fonctionner normalement, et vous pourrez alors prendre les mesures qui s'imposent.

Il faut aussi se rappeler que le stress n'est pas toujours mauvais. Un peu de stress peut nous donner de l'énergie, nous motiver, améliorer nos performances et nous aider à faire face aux dangers. Tout le monde a besoin d'un peu de stress pour repousser ses limites, croître et mettre du piquant dans sa vie! Le secret, c'est de gérer les niveaux de stress afin qu'ils ne nuisent ni à la santé des gens ni à l'environnement de travail.

L'équilibre travail-vie personnelle et la réduction du stress au travail sont des responsabilités partagées : les entreprises ont un rôle à jouer, et les employés doivent aussi faire leur part. Heureusement, il existe de nombreuses stratégies qui ont fait leurs preuves.

« Il faut s'arrêter un instant et prendre conscience de l'importance du travail dans la vie des gens. Si nous portons plus d'attention aux aspects émotifs du milieu de travail, nous pourrions rendre l'expérience du travail beaucoup plus enrichissante. Les entreprises qui comprennent ce secret seront les plus concurrentielles sur le marché du travail mondial. »

– Steven J. Stein, Ph. D. traduction d'un extrait du livre
Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally
Intelligent Organization



« Il est difficile de jongler avec toutes les facettes de la vie. Cette difficulté se fait sentir tant dans les entreprises et les familles que chez les travailleurs, et elle a de nombreuses conséquences. On pense par exemple à l'augmentation du stress au travail et de l'absentéisme, et à la diminution de la santé physique et mentale, de la satisfaction au travail, du dévouement des employés, du moral des employés et de la satisfaction envers la vie de famille. »

– Steven J. Stein, Ph. D., traduction d'un extrait du livre Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization.

L'équilibre travail-vie personnelle: un idéal difficile à atteindre

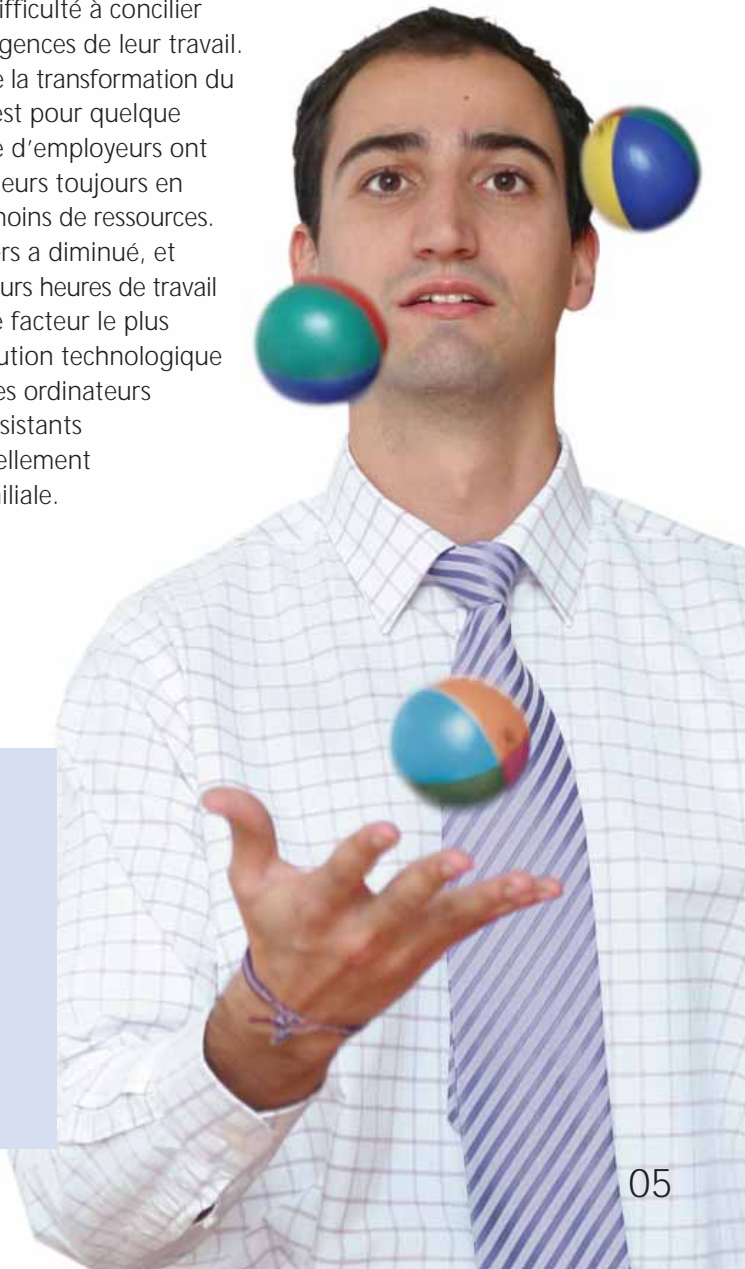


C'est bien connu : la plupart des gens recherchent un bon équilibre entre leur travail et les autres aspects de leur vie, notamment leurs responsabilités familiales, l'exercice physique et leurs activités sociales. Pour la plupart d'entre nous, cette quête d'équilibre est un éternel recommencement. Si c'est votre cas, vous n'êtes donc pas seul.

Les recherches nous apprennent que dans tous les pays, les travailleurs éprouvent de plus en plus de difficulté à concilier leurs responsabilités personnelles et les exigences de leur travail. D'où vient cette difficulté? Nous savons que la transformation du monde du travail dans les années 1990 y est pour quelque chose. Pendant cette période, bon nombre d'employeurs ont coupé des postes, ce qui a forcé les travailleurs toujours en place à abattre plus de travail en utilisant moins de ressources. De plus, le revenu disponible des particuliers a diminué, et plusieurs couples ont donc dû augmenter leurs heures de travail pour pouvoir boucler leur budget. Enfin, le facteur le plus important demeure probablement la révolution technologique qui, en entraînant une utilisation accrue des ordinateurs portatifs, des téléphones cellulaires, des assistants numériques tel le Blackberry, efface graduellement la démarcation entre le travail et la vie familiale.

Heureusement, les milieux de travail peuvent poser des gestes qui aideront les travailleurs à concilier leur travail et leur vie personnelle, tout en augmentant la productivité et en améliorant les résultats.

Selon une recommandation de l'Organisation internationale du travail (OIT), la semaine de travail standard ne devrait pas compter plus de 48 heures. L'OIT soutient que des heures de travail réduites ont un effet bénéfique sur la santé et la vie familiale des employés, qu'elles réduisent le nombre d'accidents au travail et rendent les travailleurs généralement plus productifs.



Dix stratégies des milieux de travail pour favoriser l'équilibre travail-vie personnelle

- 1** En coopération avec tous les intéressés, y compris les employés, **créez et annoncez une politique détaillée à l'égard du stress et de l'équilibre travail-vie personnelle dans votre organisation.**
- 2** **Mettez en place une façon de recueillir continuellement les commentaires des employés** au sujet de leur équilibre travail-vie personnelle et de leur stress au travail. Utilisez ces commentaires pour élaborer des politiques et répondre aux préoccupations.
- 3** **Cherchez à créer un milieu de travail qui favorise un horaire flexible**, afin que les employés puissent gérer leur temps de façon optimale. Par exemple, pendant l'été, on peut raccourcir officiellement l'horaire de travail pour une des journées de la semaine et reprendre ce temps un autre jour. C'est une excellente façon d'appuyer le concept de l'équilibre travail-vie personnelle et d'encourager les employés à bouger et à profiter du beau temps pendant la période estivale.
- 4** **Laissez aux employés une certaine latitude dans leur façon de travailler et d'organiser leur horaire.** Assurez-vous que les employés comprennent bien leur rôle et les attentes de l'entreprise. Obtenez leur avis au sujet des décisions qui les touchent.
- 5** **Encouragez les employés à prendre tous leurs jours de vacances.** Tout le monde a besoin de souffler un peu et de se reposer. Créez un climat de travail dans lequel il est acceptable qu'un employé malade s'absente assez longtemps pour se rétablir.
- 6** **Créez un environnement physique sain pour les employés.** Cela suppose, entre autres, d'avoir un éclairage et un mobilier adéquat, de même que du matériel et des mesures de sécurité; d'être à proximité des autres; de pouvoir s'isoler au besoin et de respirer un air de qualité. Permettez aux employés de personnaliser leur lieu de travail si cela est possible (p. ex. : musique, plantes, photos, etc.).
- 7** **Encouragez les employés à séparer leur vie professionnelle et leur vie familiale** et donnez vous-même l'exemple.

D'après le Sondage 2006 sur les attitudes des Canadiens à l'égard de la santé physique et mentale au travail et dans les loisirs mené par Desjardins Sécurité financière, la majorité des travailleurs canadiens pensent que les milieux de travail pourraient se montrer plus proactifs pour ce qui est d'aider les employés qui souffrent de problèmes de santé mentale.



8 La façon dont le gestionnaire interagit avec ses employés peut être une source considérable de stress. Pensez à promouvoir des gens qui ont de bonnes aptitudes interpersonnelles et à fournir une formation appropriée aux gestionnaires. Cela montrera aux employés que l'entreprise fait preuve de cohérence.

9 Assurez-vous qu'il existe des processus de communication officiels et efficaces afin de résoudre les conflits au travail.

10 Apprenez à reconnaître les signes qui pourraient indiquer qu'un employé vit un stress excessif. Quelques exemples de ces signes : des absences ou des retards fréquents, un changement brusque de comportement, une anxiété marquée ou des changements d'humeur étranges. Si cela se produit, faites un suivi régulier auprès de cet employé et offrez-lui des ressources afin qu'il puisse consulter un professionnel de la santé au besoin. Nous vous proposons quelques ressources à la fin de cette brochure.

D'après les chercheurs de l'École de santé publique de Harvard et de l'École de médecine de l'Université d'Athènes, en Grèce, (février 2007, The Archives of Internal Medicine), les gens en santé qui font, trois fois par semaine, une sieste de 30 minutes au milieu de la journée courent 37 p. cent moins de risques de mourir d'une maladie du cœur que ceux qui ne font pas la sieste. Cela vient du fait que la sieste peut contribuer à réduire le stress, alors que le stress fait grimper la pression artérielle et peut mener à l'hypertension – l'un des principaux facteurs de risque liés aux maladies cardiaques. Avez-vous songé à aménager des coins où aller faire la sieste dans votre entreprise ?

Quelques ressources à connaître

PUBLICATIONS

Aspect humain de la santé mentale et de la maladie mentale au Canada 2006. © Gouvernement du Canada, Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2006. On peut obtenir ce rapport sur le site de l'Agence de la santé publique du Canada, au www.phac-aspc.gc.ca.

Ce que vous devez savoir sur la santé mentale: Un outil pour les gestionnaires, par Allison Cowan et Judith MacBride-King, mars 2006. Disponible sur le site du Conference Board of Canada, au www.conferenceboard.ca.

Make Your Workplace Great: The 7 Keys to an Emotionally Intelligent Organization, et *The EQ Edge: Emotional Intelligence and Your Success,* par Steven J. Stein, Ph. D.

Pourquoi les hommes oublient tout et les femmes ont la mémoire longue, par Marianne J. Legato, M.D., FACP. L'évolution du rôle des parents et la dépression chez les hommes et les femmes figurent parmi les thèmes abordés. Le livre explique aussi pourquoi les hommes et les femmes réagissent différemment au stress et pourquoi ces différences sont importantes. Le docteur Legato est l'une des fondatrices du Partnership for Gender-Specific Medicine à l'Université Columbia.

Stress Costs- Stress Cures, par Ravi Tangri. Ce livre vous montre comment calculer les coûts du stress dans votre entreprise. Il vous indique ensuite comment appliquer deux stratégies pour retrouver la productivité perdue en raison du stress.

Note: Une partie des renseignements sur la physiologie du stress qui sont présentés dans cette brochure proviennent du programme *Nos enfants et le stress* de la Fondation de psychologie du Canada.

SITES WEB

Association canadienne pour la santé mentale (ACSM)

L'ACSM vous propose un petit jeu-questionnaire sur l'équilibre travail-vie personnelle et une multitude de renseignements sur la santé mentale et les problèmes de santé mentale. Répartis dans les diverses régions du Canada, les bureaux de l'ACSM offrent une variété de programmes et de services. À titre d'exemple, la région de Calgary offre un programme en milieu de travail sur la gestion des risques liés à la santé mentale, tandis que la région de l'Ontario propose le programme « Mental Health Works ». www.cmha.ca

Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH)

<http://www.camh.net/fr/index.html>

Centre d'études sur le stress humain

(Institut universitaire en santé mentale Douglas, Université McGill)

Ce site informatif vous renseigne sur la nature du stress. Il propose aussi des conseils pour réduire le stress, un coin pour les jeunes, un magazine et encore plus.

www.douglasrecherche.qc.ca/groups/stress/index.asp?f

Families and Work Institute (États-Unis)

Cet institut de recherche à but non lucratif étudie l'évolution des milieux de travail, de la famille et de la collectivité.

www.familiesandwork.org [en anglais seulement]

Fondation de psychologie du Canada

En plus du programme *Nos enfants et le stress*, la Fondation de psychologie du Canada offre aussi d'autres programmes, dont *Parents pour la vie* et *Diversity in Action*.

www.psychologyfoundation.org et www.kidshavestresstoo.org [en anglais seulement]

Fondation des maladies du cœur

Vous trouverez sur ce site des façons d'évaluer votre niveau de stress, de même que des conseils sur l'alimentation, l'exercice physique et encore plus.

ww2.fmccoeur.ca/Page.asp?PageID=903

Institut national de la qualité (INQ)

L'INQ est un organisme indépendant à but non lucratif voué à l'excellence des milieux de travail. Sa démarche se fonde sur des systèmes de qualité et sur les critères définissant un environnement de travail sain.

www.nqi.ca/fr/

Mental Health Works

(Programme pour la santé mentale au travail)

Mental Health Works a été mis sur pied par la section ontarienne de l'Association canadienne pour la santé mentale. Pour en apprendre davantage sur ce programme, visitez le site

www.mentalhealthworks.ca [en anglais seulement].

Santé mentale Canada

Ce site regroupe un vaste répertoire de psychiatres, psychologues, psychanalystes, conseillers et psychothérapeutes.

<http://www.mentalhealthcanada.com/main.asp?lang=f>

Société canadienne de psychologie (SCP)

La SCP peut vous diriger vers votre association provinciale ou territoriale, laquelle vous aidera à trouver un psychologue ou vous renseignera sur la psychologie au Canada. Renseignez-vous sur les prix récompensant les milieux de travail psychologiquement sains.

www.cpa.ca

(Le site web de la société américaine de psychologie représente aussi une excellente ressource en anglais au www.apa.org)

La Fondation de psychologie du Canada et Desjardins Sécurité financière sont heureux de collaborer pour vous offrir les renseignements contenus dans ce livret.

La Fondation de psychologie du Canada

La Fondation de psychologie du Canada est un organisme de bienfaisance enregistré d'envergure nationale qui a pour mission de soutenir les parents et de renforcer les familles. Pour ce faire, la Fondation crée notamment des ressources pédagogiques, élabore des programmes de formation à l'intention des professionnels et offre de la sensibilisation dans les collectivités. Fondée en 1974 dans le but de promouvoir la compréhension et l'utilisation de la connaissance psychologique afin d'aider les gens dans leur vie quotidienne, la Fondation est guidée par un Conseil d'administration formé de psychologues, de chefs d'entreprise et de piliers de la collectivité. Les programmes de la Fondation, dont *Nos enfants et le stress*, *Parents pour la vie* et *Diversity in Action*, visent à aider les Canadiens à comprendre comment gérer plus efficacement les situations et les relations qu'ils vivent à la maison, à l'école, au travail et dans la collectivité. Pour en savoir plus sur la Fondation et ses programmes, parcourez notre site Web à l'adresse www.psychologyfoundation.org.

Desjardins Sécurité financière

Desjardins Sécurité financière est une composante du Mouvement des caisses Desjardins, le plus important groupe financier intégré de nature coopérative au Canada. Spécialisée en assurance vie, en assurance santé et en épargne-retraite, tant individuelles que collectives, Desjardins Sécurité financière, sur qui plus de 5 millions de Canadiens comptent chaque jour pour assurer leur sécurité financière, emploie plus de 3 700 personnes. Elle gère et administre un actif de près de 20 milliards de dollars. La Compagnie a des bureaux dans plusieurs villes du pays dont Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto, Ottawa, Montréal, Québec, Lévis, Halifax et St. John's.

Desjardins Sécurité financière a à cœur de promouvoir la santé mentale grâce à plusieurs partenariats et à son sondage annuel *À votre santé!* Pour obtenir plus de détails sur le sondage *À votre santé!* et sur les autres initiatives visant à promouvoir la santé mentale, visitez notre site Web à l'adresse www.desjardinssecuritefinanciere.com/avotresante.

Fatigués de courir? Vos enfants aussi.

C'est difficile pour un enfant de comprendre pourquoi nous lui poussons constamment dans le dos. Si vous êtes toujours pressés le matin, préparez son lunch, ses vêtements et son sac d'école le soir d'avant. Gardez-vous aussi du temps pour jouer avec votre enfant ou simplement pour vous détendre – et aidez toute la famille à décompresser.

Rappelez-vous que c'est aux parents de ralentir la cadence.



Le programme *Nos enfants et le stress* est offert par la Fondation de psychologie du Canada. Pour en apprendre davantage, consultez le site www.kidshavestresstoo.org [en anglais seulement].



LA
FONDATION DE
PSYCHOLOGIE
DU CANADA



Partenaire de la promotion
de la santé mentale :



Desjardins
Sécurité financière^{MD}

Conjuguer avoirs et êtres

www.desjardinssecuritefinanciere.com

MD Marque de commerce propriété de Desjardins Sécurité financière