

# Prévenir le stress, soutenir les employés

RH

PROGRAMME  
D'URGENCE  
POUR LA  
RELANCE

## Les causes du stress au travail

Le travail joue un rôle majeur dans le stress vécu par les individus au quotidien en particulier en raison des contraintes qu'il comporte. Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine du stress professionnel dans un milieu de travail. Voici quelques-uns des facteurs les plus fréquents identifiés :

### Surcharge de travail

L'employé-e a une trop grande quantité de travail à réaliser dans un délai de temps trop court.

### Manque de reconnaissance

L'employé-e ne reçoit pas de gratitude et se sent sous-valorisé-e par ses collègues et/ou son/sa gestionnaire.

### Absence de participation aux décisions

L'employé-e n'est pas consulté-e sur des décisions qui ont un impact sur son quotidien.

### Une mauvaise relation avec ses collègues

L'employé-e n'est pas à l'aise avec ses collègues, ce qui crée de la méfiance et une diminution du bien-être psychologique

### Une mauvaise relation avec son/sa gestionnaire

L'employé-e estime ne pas avoir l'appui de son/sa gestionnaire et peut même vivre certains conflits avec cet individu

## Les caractéristiques des stressseurs

La méthode CINÉ, proposée par la professeure Sonia Lupien, permet de décortiquer les stress vécus selon quatre caractéristiques.

C

Contrôle faible

Impression que vous n'avez peu ou pas du tout de contrôle sur la situation.

**La question à se poser :**

*Comment puis-je avoir plus de contrôle sur la situation ?*

I

Imprévisibilité

Un événement non prévu se produit ou vous n'arrivez pas à savoir ce qui va arriver

**La question à se poser :**

*Que puis-je mettre en place pour réduire l'imprévisibilité ?*

N

Nouveauté

Vous expérimentez quelque chose que vous n'avez jamais vécu auparavant.

**La question à se poser :**

*Comment puis-je me préparer au mieux à cette nouveauté ?*

É

Égo menacé

Vous sentez que vos capacités pourraient être dépassées

**La question à se poser :**

*Que puis-je faire pour que cette situation soit moins menaçante pour mon égo ?*

Source : Lupien, Sonia (2010). Par amour du stress, Éditions au Carré

# Gérer le stress en situation de crise en tant que gestionnaire

Dans le contexte actuel de la crise, vous avez entre autres comme responsabilité d'assurer le bien-être de vos employés-es et de les garder engagés-es dans la réalisation de votre mission. Voici quelques astuces pour vous aider à réduire le stress de votre équipe :

**Ayez une attitude positive et optimiste malgré les difficultés**

**Communiquez de façon calme, claire et continue (les trois C)**

**Soyez à l'écoute de ses employés-es et de leurs préoccupations**

**Organisez des rencontres individuelles sur une base régulière**

**Soulignez les bons coups et les victoires en équipe**

**Créez des jumelages entre les collègues pour prendre soin de l'autre, en particulier pour les personnes les plus à risque**

**Source** : Labelle, Ghislaine et Jean-Pierre Brun (2020, 23 mars). La gestion du stress et de l'anxiété, Conférence donnée par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréées, Récupéré le 4 septembre 2020 de : [ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-gestion-rh-pandemie-activites-formation/2020/03/gestion-stress-anxiete](http://ordrecrha.org/ressources/dossiers-speciaux/covid-19/covid-19-gestion-rh-pandemie-activites-formation/2020/03/gestion-stress-anxiete)

## La communication consciente ou non violente

Dans un contexte où le niveau de stress est élevé, il est important de porter une attention particulière à la manière dont nous communiquons. L'une des méthodes ayant fait ses preuves est la communication consciente ou non violente. Développée par Marshall B. Rosenberg et inspirée des travaux de Carl Rogers, cette méthode vise à communiquer avec les autres sans nuire. Aujourd'hui, la communication non violente est utilisée à l'école, à la maison et même au travail.

Voici les quatre éléments de la communication non violente dont il faut tenir compte durant une conversation difficile :

### OBSERVATIONS ET FAITS

Décrire la situation existante en restant factuel, en ne donnant que les éléments objectifs qui ont amené la situation conflictuelle. Il est essentiel d'être conscient de vos jugements avant la discussion.

### ÉMOTIONS ET RESENTIS

Identifier et exprimer les émotions éveillées par cette situation en se posant la question : « *Qu'est-ce que je ressens maintenant ?* ». Au besoin, vous pouvez vous référer à la roue des émotions de Robert Plutchik.

### BESOIN

Bien comprendre quel est votre besoin. C'est en l'identifiant, en le conscientisant que vous pourrez réfléchir à des moyens d'y satisfaire.

### DEMANDE

Formuler une demande claire et respectant les dimensions suivantes : réalisable, concrète, précise et positive

**Source** : Rosenberg, Marshall (2015). Nonviolent Communication: A Language of Life, PuddleDancer Press.

# Donner de la rétroaction constructive à ses employés

Donner de la rétroaction à vos employés est l'une de vos responsabilités en tant que gestionnaire. Cet exercice est toutefois souvent synonyme de stress tant pour vous que pour l'employé.e. En utilisant une méthode inspirée de la communication non violente, vous pouvez considérablement réduire ce stress et livrer un message honnête à votre équipe. La méthode la plus connue pour donner de la rétroaction constructive à son équipe est celle du sandwich ou du burger. Le management 3.0 a transformé le sandwich en wrap.

Voici les cinq étapes du **Feedback Wrap** :



Source : Jurgen Appelo, 2014, #Workout: Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clients, Happy Melly Express, p. 159



## Dominic Migneault

M.A., MBA, formateur agréé  
Associé et co-fondateur de C3pH

Passionné par l'international, Dominic a complété une maîtrise en relations internationales à l'Université Laval et un MBA à HEC Montréal. Après avoir travaillé à l'Assemblée nationale, il a été conseiller en affaires internationales à Hong Kong pour le gouvernement du Québec puis chargé de projet à la Délégation générale du Québec à Tokyo.



## Nicolas Sève

M.Sc., MBA, CSL, formateur agréé  
Associé et co-fondateur de C3pH. Enseignant à HEC Montréal

Enseignant à HEC Montréal, Nicolas est diplômé d'un Master en Management et du MBA de HEC Montréal. Expérimenté en gestion d'équipes en multinationale, en entrepreneuriat, il a également redressé un holding de cinq entreprises dans le secteur immobilier repris en situation de faillite.



Ensemble, ils ont cofondé l'entreprise C3pH dont la mission est d'améliorer le bonheur, la mobilisation et la fidélisation des employés.