
ISO-STRESS 2015-20 :

ÉVALUATION DE PROGRAMMES DE GESTION DU STRESS (ÉQUIPES, JEUNES) POUR LE BIEN-ÊTRE COLLECTIF

Sophie Massé, AGENTE DE PLANIFICATION DE PROGRAMMATION ET DE RECHERCHE, INSTITUT UNIVERSITAIRE JEUNES EN DIFFICULTÉ, CENTRE INTÉGRÉ UNIVERSITAIRE DE SANTÉ ET SERVICES SOCIAUX – CENTRE-SUD-DE-L'ÎLE-DE-MONTRÉAL
Pierrich Plusquellec, CO-DIRECTEUR DU CENTRE D'ÉTUDES SUR LE STRESS HUMAIN, PROFESSEUR AGRÉGÉ À L'ÉCOLE DE PSYCHOÉDUCATION, UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL

INTRODUCTION

Depuis janvier 2016, un projet financé par le Conseil de Recherche en Sciences Humaines du Canada est en cours pour évaluer une nouvelle approche unique : « Vers un label ISO-Stress : optimiser la gestion du stress chez la clientèle et le personnel du Centre jeunesse de Montréal – Institut universitaire¹ pour accroître la qualité des services et le bien-être des employés ». Cette approche implique le déploiement et l'évaluation de deux programmes créés par le Centre d'étude sur le stress humain (CESH)² et ayant démontré des résultats prometteurs : *Déstresse et Progresse (D&P)* pour les jeunes ainsi que *Stress et Compagnie (S&C)* pour les intervenants et gestionnaires. Cet article vise à : 1- faire le point sur l'historique du projet et ses origines; 2- dresser un portrait du déploiement des programmes et de la participation aux mesures de recherche permettant de les évaluer depuis 2016; 3- présenter un

bref portrait de l'appréciation des programmes et de leur pertinence; 4- décrire brièvement les mesures de recherche et leur utilité.

HISTORIQUE PROJET ISO-STRESS

Fondements théoriques

Les travaux du CESH se basent sur une définition du stress impliquant la perception de celui-ci, son évaluation cognitive et l'adaptation (Lupien *et al.*, 2005). Les programmes conçus par le CESH servent à transférer les connaissances permettant de comprendre ce qu'est le stress afin de mieux le contrôler au quotidien.

Comprendre ce qu'est le stress

Pour Hans Selye (1936), lorsque le cerveau perçoit une menace, il envoie un message aux glandes surrénales qui libèrent du cortisol permettant de mobiliser l'énergie du corps qui servira à fuir ou combattre la menace. Ce

GESTION DU STRESS

système de stress a permis à nos ancêtres de survivre. Pour eux, la plupart des stressés étaient absolus, c'est-à-dire qu'ils représentaient une menace réelle pour leur vie. Aujourd'hui, nos stressés menacent rarement notre survie, mais sont davantage de nature relative (Mason, 1968), c'est-à-dire qu'ils dépendent de l'interprétation individuelle des situations.

Ce système de stress demeure toutefois nécessaire pour faire face aux situations occasionnelles de stress aigu qui pourraient mettre notre vie ou celle d'un autre en danger.

Il existe quatre ingrédients qui peuvent faire que notre cerveau interprète la présence d'une menace et déclenche une réponse de stress: Contrôle faible, Imprévisibilité, Nouveauté, Égo menacé (Dickerson et Kemeny, 2004; Mason, 1968). L'acronyme C.I.N.É. permet de se rappeler ces quatre ingrédients (Lupien, 2010). Un seul ingrédient suffit à déclencher une réponse de stress et l'effet est additif. De plus, chaque individu présente une sensibilité différentielle à chaque ingrédient.

McEwen *et al.* (1968) ont démontré que le cortisol remonte au cerveau en moins de 10 minutes après sa libération suite à une perception de menace et se fixe à la zone des émotions et à la zone de la mémoire, permettant de se rappeler les situations menaçantes à éviter dans le futur. Le problème survient lorsque le stress devient chronique. Le cortisol remonte alors trop souvent au cerveau, modifiant les zones de la mémoire et des émotions et affectant la perception des situations futures. Ces impacts favorisent l'augmentation de l'hypervigilance, le risque de burnout ou de dépression. Le danger du stress réside donc dans sa répétition, sa chronicité.

Comment contrôler son stress

Lupien (2010) a rassemblé une série de stratégies d'adaptation démontrées scientifiquement comme étant efficaces pour contrer le stress. D'abord, il faut reconnaître les indicateurs de stress, ensuite arrêter la réponse au stress et finalement, trouver des solutions ciblant la source du stress pour éviter que celui-ci ne devienne chronique.

Les indicateurs de stress sont ceux indiquant que le corps a mobilisé de l'énergie se préparant à fuir ou combattre : rythme cardiaque et respiration accélérés, pupilles dilatées, muscles tendus, digestion ralentie.

Une fois conscient que notre corps est en réaction face à un stress, il s'agit de mettre en place des stratégies d'adaptation pour faire cesser cette réponse : étirer le diaphragme par des respirations par le ventre ou en chantant; produire des hormones qui réduisent les hormones de stress en riant; écouter de la musique; liquider l'énergie accumulée en bougeant. Ces stratégies sont similaires à celles enseignées dans les programmes de gestion de la colère basés sur les travaux de Goldstein (Goldstein, 1999). Elles permettent de se calmer et de rendre le cerveau disponible à l'étape suivante, qui est souvent négligée : la résolution de problème (Lupien, 2005). Il s'agit de trouver des solutions pour neutraliser chacun des ingrédients (C.I.N.É.) présents dans la situation qui a déclenché la réponse de stress. Cette dernière étape permet de régler la source d'une situation de stress, évitant qu'elle ne devienne chronique (Lupien, 2010).

Les programmes de gestion du stress créés par le CESH

C'est à partir de cette compréhension du stress issue des travaux en psychoneuroendocrinologie que le CESH a développé ses programmes pour la prévention du stress chronique. Les programmes D&P et S&C ont démontré des effets prometteurs lors de projets pilotes. La combinaison des deux programmes a donné lieu à la naissance du projet Iso-stress.

Déstresse et Progrès (D&P)

La transition de l'école primaire à l'école secondaire est l'une des périodes les plus stressantes de la vie (Lupien *et al.*, 2001). Le CESH a donc créé une première version du programme D&P s'adressant aux jeunes âgés de 12 à 14 ans. Il comprend cinq ateliers de 50 minutes animés en groupe, de façon interactive, par un animateur, à raison d'une fois par semaine. Le contenu est réparti comme suit : 1- ingrédients du stress ou le S.P.I.N.³ pour les jeunes (Sens du contrôle faible, Personnalité menacée, Imprévisibilité, Nouveauté); 2- indicateurs de stress; 3- stratégies de gestion centrées sur les émotions, permettant de se calmer; 4- stratégies centrées sur la résolution de problème à l'aide du S.P.I.N.; 5- pression sociale (crée du stress) versus soutien social (aide à faire diminuer le stress). Validé auprès de 507 adolescents âgés de 12 à 14 ans de deux écoles secondaires, les résultats ont montré que le programme avait permis de diminuer de 50% le niveau de stress chez les jeunes les plus stressés et de réduire de près de 2,3 fois le niveau de dépression

GESTION DU STRESS

de ces derniers (Lupien *et al.*, 2013; Plusquellec *et al.*, 2015). De plus, le programme s'est avéré être plus efficace avec les jeunes les plus en colère au départ.

Le programme D&P a ensuite été adapté (entre autres, les ateliers sont plutôt de 40 minutes) et testé au CJM-IU (2011-2012) auprès des garçons en centre de réadaptation âgés de 12 à 14 ans. Les évolutions significatives observées ont eu lieu principalement un mois après le programme : diminution de stress perçu, augmentation d'estime de soi, diminution du niveau de dépression, amélioration de la reconnaissance des expressions de joie et diminution de la reconnaissance des expressions de peur (Plusquellec *et al.*, 2016). Ce projet pilote s'est mérité un prix d'excellence de la Ligue du bien-



être des enfants du Canada et D&P est présent sur le portail Canadien des pratiques exemplaires (Agence de la santé publique du Canada, 2016). Depuis 2013, plus d'une centaine d'intervenants du CJM-IU ont été formés comme animateurs D&P et le programme fait maintenant partie de la programmation de plusieurs unités de réadaptation et foyers de groupe qui accueillent une clientèle adolescente. Suite à ce succès, des intervenants ayant soutenu le projet pilote D&P ont réclamé un programme pour gérer leur propre stress, ce qui a influencé l'introduction du volet pour les intervenants, Stress et Compagnie.

Stress et Compagnie (S&C)

Le stress est un facteur de risque pour le développement de maladies de santé physique (Santé Canada, 2008). De plus, le stress chronique en milieu de travail est un facteur de risque majeur lié aux troubles d'adaptation (Taylor *et al.*, 1997) et peut favoriser le développement de problèmes de santé mentale tels la dépression et l'épuisement professionnel (Marchand, Durand *et al.*, 2014; Marchand, Juster *et al.*, 2014). Chaque semaine, près de 500 000 canadiens sont absents du travail pour des raisons de santé mentale (Alliance de la fonction publique, 2013). Parmi les professions les plus à risque de stress chronique, on retrouve les professionnels de la santé et des services sociaux (Felton, 1998). Au sein du CJM-IU, 533 employés sur 3187 ont été absents plus d'une semaine entre le 1er avril 2011 et le 25 février 2012 (données administratives). Près de la moitié de ces absences (46,5 %) avait pour motifs des troubles d'adaptation⁴. Compte tenu des coûts psychologiques, sociaux et économiques du stress au travail, l'idée d'offrir un programme de gestion du stress aux travailleurs du CJM-IU semblait donc très pertinente.

Parmi les programmes de gestion du stress développés pour les milieux professionnels dans les années 1970, les thérapies cognitives-comportementales se sont avérées les plus efficaces pour traiter une variété de troubles psychologiques et psychosomatiques (Richardson et Rothstein, 2008). Le programme S&C, créé en 2012, est basé sur cette approche. Tout comme *Déstresse et Progresse*, l'innovation du programme vient de son ancrage théorique issu de la recherche en psychoneuroendocrinologie. Il s'agit d'un programme disponible sur le web (www.stressinc.net), adapté pour les travailleurs, qui prend environ 1h30 à compléter et qui transfère les mêmes connaissances que le programme D&P. Afin de prévenir le stress chronique, le participant est invité à mettre en pratique un plan d'action personnel en identifiant des solutions, à l'aide du C.I.N.É., face à un stress vécu. S&C a fait l'objet d'un projet pilote en 2013-2014 effectué auprès de 70 intervenants du CJM-IU. Les résultats préliminaires ont démontré des effets prometteurs sur les risques d'épuisement professionnel et de burnout (Fouda, 2015).

GESTION DU STRESS

Le Plan d'action d'équipe

Dans le cadre de ce projet pilote, les intervenants ont mentionné qu'il leur manquait une dimension de groupe pour favoriser la mise en pratique des concepts appris dans S&C. Ils ont soulevé le besoin de disposer d'un langage commun pour favoriser le soutien social entre collègues face à des situations de stress vécues et un besoin que tous les membres de l'équipe travaillent à diminuer leur stress pour éviter ce qu'on appelle le stress de contagion, c'est-à-dire le fait de se sentir stressés par le stress des autres. Les études récentes portant sur le stress empathique, ou stress de contagion, révèlent qu'une réaction de stress chez un individu (libération de cortisol) peut être déclenchée par : 1- la simple observation d'une personne stressée (Buchanan *et al.*, 2012; Engert *et al.*, 2014); 2- la transmission du stress (crossover) par la soumission aux conséquences comportementales (par exemple travailler moins, parler plus, ne plus écouter l'autre, prendre le contrôle des choses, se retirer, etc.) d'une personne stressée (Westman *et al.*, 1999); 3- le débordement (spillover) du stress vécu au travail vers la maison (Buck et Neff., 2012).

Afin de diminuer le stress de contagion en équipe, le soutien social semble être effectivement un très bon moyen (Seeman *et al.*, 2001; Caron, et Guay, 2005). Il permet de briser l'isolement, de partager et de trouver de nouvelles solutions face aux sources de stress. 1- En offrant du soutien à un collègue lui permettant de trouver des solutions efficaces pour diminuer son stress, on diminue la possibilité de stress vécu par observation entre les membres de l'équipe. 2- En soutenant un collègue à diminuer son stress, on diminue en conséquence ses réactions au stress (ou ses indicateurs de stress) qui pourraient être source de stress pour les autres, permettant ainsi de diminuer le stress vécu par transmission. Parfois, les stratégies d'adaptation de l'un (pour se calmer ou pour replacer un des ingrédients de stress) peuvent déclencher du stress chez d'autres (stress par transmission). La résolution de problème interpersonnel, tel qu'enseigné dans les programmes basés sur les travaux de Goldstein (1999), pourrait permettre la négociation des stratégies d'adaptation de manière à ce que celles des uns ne soient pas déclencheurs de stress pour les autres. 3- Soutenir un collègue de travail à trouver des solutions efficaces pour diminuer son stress dans les autres sphères de sa vie (exemple à la maison), peut permettre de diminuer le stress de contagion vécu par

débordement (spillover), diminuant en retour le stress par observation ou le stress par crossover.

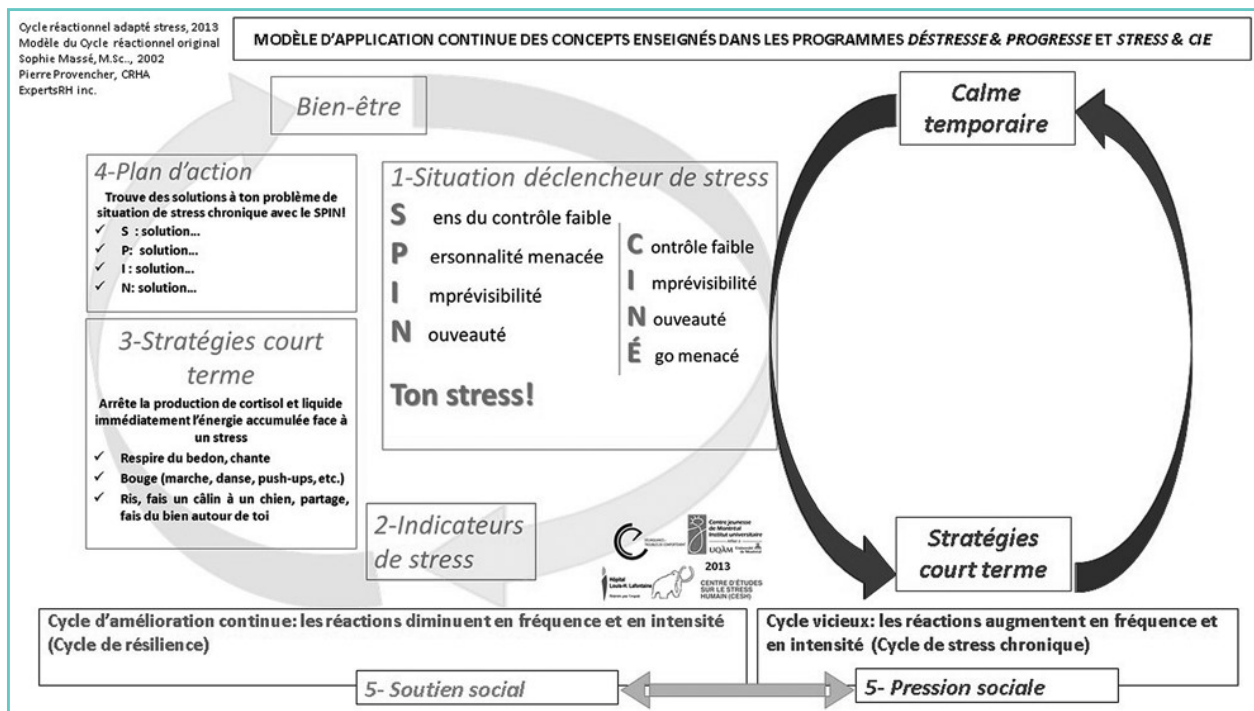
Une dimension d'équipe a donc été ajoutée afin de répondre au besoin de soutien social et pour favoriser le développement d'un langage commun permettant d'atténuer le stress de contagion. Le Plan d'action d'équipe (P.A.) permet aux équipes de cibler une situation stressante commune, d'identifier les ingrédients du stress (C.I.N.É.) présents dans cette situation et de s'entendre sur des solutions permettant de diminuer l'impact de chacun des ingrédients identifiés. Les résultats de cette dimension d'équipe sont encore en cours d'analyse.

Le cycle réactionnel adapté stress

Les concepts enseignés dans D&P et S&C sont illustrés dans le modèle du Cycle réactionnel adapté stress (figure 1). Intégré dans le cahier de l'animateur de D&P – version réadaptation (Massé *et al.*, 2016), cet aide-mémoire est une adaptation du Cycle réactionnel original créé en 2002 (Massé et Provencher, 2002, version non publiée). Ce dernier est un simple schéma basé à cette époque sur 12 ans de savoir expérientiel. Il représente les étapes communes observées entre une situation déclencheur et un retour au bien-être, et ce, à travers des centaines de témoignages et de trajectoires de vie de jeunes suivis en centre de réadaptation. Ce modèle original avait pour but d'identifier les étapes clés communes à tous ceux qui, après de multiples problèmes internalisés ou extériorisés, avaient réussi à devenir résilients (trouver des solutions positives) face aux situations adverses et qui étaient dorénavant en mesure d'aider les autres à « s'en sortir ». Les étapes communes du modèle original sont les suivantes : 1- vivre un événement déclencheur; 2- se rendre compte grâce à des indicateurs que quelque chose ne va pas; 3- gérer ses émotions pour se calmer; 4- faire de la résolution de problème à l'aide de coaching. Il s'est avéré que les étapes enseignées dans le programme D&P et S&C collent parfaitement aux étapes illustrées dans le modèle du Cycle réactionnel original. Le Cycle réactionnel adapté stress sert d'affiche aide-mémoire pour rappeler aux jeunes et aux équipes d'intervention les concepts à mettre en application dans leur quotidien afin d'éviter l'accumulation de stress chronique. Ce modèle comporte deux cycles, illustrés dans la figure 1 : le cycle d'amélioration continue et le cycle vicieux.

GESTION DU STRESS

Figure 1. Le Cycle réactionnel adapté stress, un aide-mémoire.



Le Cycle vicieux (processus du stress chronique). L'individu qui appliquera des stratégies pour se calmer face à un stress, sans toutefois cibler les sources de ce stress à l'aide de la résolution de problème, demeurera dans un calme temporaire. Puisqu'il n'aura pas mis en place des solutions permettant de diminuer la source de son stress pour les situations futures, son stress aura tendance à se maintenir et ses réactions à augmenter en fréquence et en intensité jusqu'à ce que la personne se retrouve dans une situation de stress chronique.

Le Cycle d'amélioration continue (processus de résilience). L'apprentissage des quatre ingrédients du stress (S.P.I.N. ou C.I.N.É.), permet d'identifier les déclencheurs d'une situation de stress (case 1). L'identification des indicateurs physiques du stress permet à l'individu de reconnaître les situations dans lesquelles il vit un stress (case 2). Les stratégies centrées sur les émotions visent à faire cesser la réponse au stress (production de cortisol et mobilisation d'énergie prêt à fuir ou attaquer) et à liquider immédiatement l'énergie accumulée face à un stress et se calmer (case 3). Une fois calme la personne est disponible pour trouver des solutions permettant de neutraliser chaque ingrédient de stress présent dans la situation ayant déclenché le stress (case

4). Le recours à ces stratégies centrées sur le problème fait en sorte que l'individu pourra prévenir les situations stressantes semblables dans le futur. La personne est alors mieux outillée pour faire face aux situations futures et ses réactions de stress auront tendance à diminuer en fréquence et en intensité (cycle d'amélioration continue). Le soutien social permet d'aider une personne stressée à trouver et mettre en action des stratégies centrées sur les émotions et centrées sur le problème (case 5) alors que la pression sociale active des ingrédients de stress.

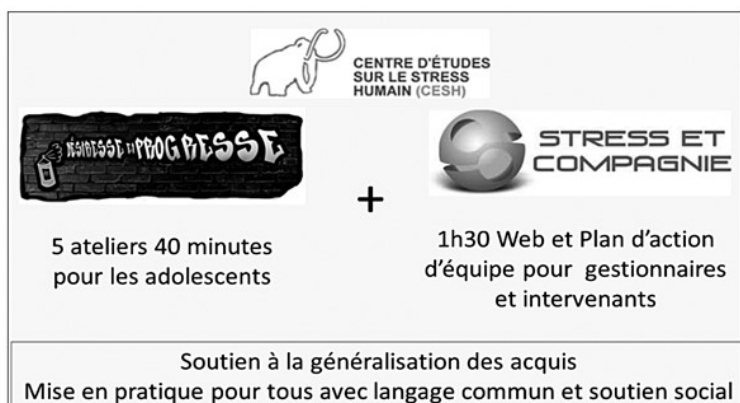
Le cycle d'amélioration continue représente en quelque sorte la mise en action de facteurs associés à la résilience face à des situations d'adversité. Les habiletés de résolution de problème, les habiletés d'autorégulation, les stratégies de coping et la perception de situations de stress de façon moins menaçante sont, entre autres, reconnus dans la littérature comme des facteurs associés à la résilience (Cicchetti, 2010). Selon cet auteur, la résilience est un processus dynamique de développement qui englobe la réalisation de l'adaptation positive dans le contexte d'adversité. De là l'importance de faire toutes les étapes jusqu'à ce qu'une solution fonctionne pour diminuer l'effet des ingrédients présents dans

GESTION DU STRESS

une situation de stress. Le modèle du Cycle réactionnel adapté stress semble s'appliquer tout autant pour un individu que pour une relation entre deux personnes ou un groupe.

Au cours des différents projets pilotes, plusieurs observations ont mis en lumière la pertinence de combiner le déploiement des deux programmes pour maximiser leur efficacité à faire diminuer le stress de contagion dans l'ensemble de l'organisation (Figure 2). Le programme S&C s'est avéré non seulement prometteur pour aborder le stress des intervenants et prévenir le stress de contagion, mais également complémentaire pour soutenir la généralisation des concepts appris par les jeunes. Il semble donc important que tous les intervenants connaissent les notions et les mettent en pratique dans leur quotidien afin d'être en mesure d'aider les jeunes à gérer leur stress et ce, pour diverses raisons.

Figure 2. L'approche Iso-stress



Premièrement, selon les observations et les informations recueillies en rencontre avec les équipes, il semble très important que le soutien à la généralisation des acquis dans le vécu partagé soit exercé par tous les membres de l'équipe. Effectivement, dans les fondements de l'approche cognitive-comportementale (cc), la mise en pratique des notions apprises en atelier est l'un des éléments nécessaires pour l'apprentissage de nouveaux comportements et pour y arriver, les jeunes ont besoin de soutien dans cette mise en pratique (Bandura, 1977; Bandura 1986). Les intervenants ont donc besoin de connaître et de mettre en pratique eux-mêmes les notions dans le quotidien afin de faire du modeling des notions apprises devant les jeunes et non le contraire (principe fondamental de l'approche cc eu égard à l'apprentissage vicariant et à l'importance de

la cohérence pour que l'intervention fasse sens pour les jeunes.). Les jeunes ayant vu les intervenants mettre en pratique les notions apprises semblaient eux-mêmes pratiquer davantage, ce qui est recherché dans ce type d'intervention. Le vécu éducatif partagé préconisé par le modèle psychoéducatif est une riche opportunité pour enseigner aux jeunes des stratégies d'adaptations alternatives (émotives et de résolution de problème) (Gendreau, 2001). Les observations et les informations recueillies en rencontre avec les équipes et ont également fait ressortir l'importance du soutien à la généralisation des notions apprises par les intervenants dans Stress et Compagnie. Le soutien à la généralisation qu'apportera le chef à son équipe, par l'utilisation des concepts dans les comités et en supervision, par exemple, semble aussi faire une différence sur la perception de diminution du stress dans l'équipe.

Deuxièmement, le stress a un impact sur la disponibilité du cerveau pour de nouveaux apprentissages. Face à une menace perçue, le cerveau déconnecte son attention de toute autre information qui devient alors non pertinente pour lui (Lupien, 2005). Pour augmenter la disponibilité du jeune à l'apprentissage d'un nouveau comportement, il est donc important que l'intervenant s'assure que le cerveau du jeune ne perçoive pas que les quatre ingrédients de stress (S.P.I.N. ou C.I.N.É.). De la même façon, le stress a un impact sur la disponibilité du cerveau de l'intervenant. Ce dernier doit donc bien

gérer son stress afin que son cerveau soit disponible pour se centrer sur les besoins du jeune et l'aider dans sa propre gestion de stress.

Troisièmement, le stress peut avoir un impact sur certains schèmes relationnels (Gendreau, 2001) dont la disponibilité (Lupien, 2005), mais aussi sur l'empathie (Duesenberg *et al.*, 2016; Wolf *et al.*, 2015). On ne peut pas éliminer le stress du milieu d'intervention, mais l'intervenant qui sait reconnaître les moments où il est stressé saura reconnaître les moments où son cerveau n'est pas en mesure de se centrer sur les besoins du jeune. Il pourra alors, de concert avec ses collègues, mettre en place des stratégies lui permettant de diminuer son stress et de retrouver son savoir-être, outil essentiel pour l'intervenant.

GESTION DU STRESS

Enfin, tel que souligné dans la section précédente, le stress est contagieux. Une personne stressée peut avoir des comportements activant des ingrédients de stress chez les autres (C.I.N.É) : comportements provoquant un sentiment de perte de contrôle, perçus comme étant imprévisibles, nouveaux ou attaquant leur ego. Il est donc important que les intervenants diminuent leur stress afin de réduire les possibilités qu'ils soient déclencheurs de stress chez les jeunes ou entre collègues.

Bref, compte tenu du besoin de soutien à la généralisation des notions apprises dans le quotidien et du modeling pour l'apprentissage de nouveaux comportements, à cause du stress de contagion et des conséquences du stress chronique tant sur le bien-être du personnel que sur la clientèle, mais aussi selon le fonctionnement de l'établissement et des coûts associés, il est apparu essentiel de prévenir les risques de stress chronique en proposant un programme cohérent à l'ensemble du personnel et des jeunes du CJM-IU. Grâce à la participation des équipes et des jeunes aux projets pilotes qui se sont avérés prometteurs, un projet de recherche de plus grande envergure a été financé par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada en mars 2015. Ce projet a pour objectif de diffuser les programmes créés par le CESH aux divers niveaux du CJM-IU et d'en mesurer les effets sur la qualité des services et le bien-être des membres du personnel.

LE PROJET ISO-STRESS
EST COMPOSÉ DE DEUX
VOLETS : DÉPLOIEMENT DE
PROGRAMMES ET MESURES
DE RECHERCHE.

PORTRAIT DU DÉPLOIEMENT DU PROJET

Le projet Iso-stress est composé de deux volets : Déploiement de programmes et Mesures de recherche. Comme le projet vise à diminuer le niveau de stress dans l'ensemble de l'organisation, il est prévu que les programmes soient déployés à tous les employés et jeunes des équipes ciblées par le projet, et ce, sur une période de trois ans (2016-2019). Parallèlement, chaque participant aux programmes est invité à participer volontairement au volet Mesures de recherche permettant d'évaluer l'effet des programmes.

À qui s'adresse le projet

Le projet décrit dans la demande de subvention, déposée avant l'annonce de la restructuration des services du Ministère de la santé et des services sociaux en 2015, visait toutes les équipes du CJM-IU qui travaillent directement auprès de la clientèle. Aujourd'hui, cela implique un déploiement de S&C à toutes les équipes d'intervention travaillant dans les directions Programme jeunesse et Protection de la jeunesse du CCSMTL, incluant tous les gestionnaires de l'équipe de direction jusqu'aux chefs d'équipes. D&P est quant à lui proposé aux adolescentes et adolescents hébergés en foyer de groupe ou en centre de réadaptation uniquement (le fait que le jeune soit hébergé facilite la rigueur nécessaire à tout projet de recherche). Suite au projet de recherche, il sera possible que des intervenants soient formés pour pouvoir offrir D&P aux adolescents qui

Tableau I. Participants aux activités du projet Iso-stress janvier 2016 à juin 2017

Activité	Nbre Désiré 2016-2019	Actuel 2016-2017
Participants au programme S&C	1 050	517
Participants aux mesures de recherche S&C	500	156
Équipes ayant fait un Plan d'action équipe	130	34
Unités et foyers ayant bénéficié d'une animation de D&P dans le cadre du projet de recherche	49	5
Participants jeunes aux mesures de recherche D&P	350	26
Animateurs D&P formés dans le cadre du projet	100	6
Équipes qui utilisent S&C après la recherche	130	ND
Équipes qui utilisent le P.A. après la recherche	130	ND
D&P intégré dans la programmation	49	ND

GESTION DU STRESS

sont suivis dans la communauté. Il sera aussi possible d'adapter le programme pour l'animer auprès de clientèles plus jeunes ou des parents.

Participation au projet 2016-2017

Environ 130 équipes de travail, regroupant approximativement 1 050 intervenants et gestionnaires, sont ciblées par le projet de 2016 à 2019 (Tableau 1). Le projet est déployé par bloc en fonction des clientèles concernées. Depuis janvier 2016, les équipes ciblées ont été celles de la Direction de la Protection de la jeunesse ainsi que les équipes du Programme jeunesse travaillant auprès des clientèles suivantes : enfants 0-12 ans hébergés, enfants et adolescents suivis en milieu familial ou en famille d'accueil, jeunes contrevenants en mise sous garde fermée. Un total de 517 intervenants et gestionnaires ont participé au programme S&C et 156 d'entre eux ont participé à toutes les mesures de recherche. Parmi les 47 équipes ciblées en 2016-2017, 34 ont réalisé un plan d'action d'équipe dans le cadre de la recherche. Parmi les équipes participantes jusqu'ici, seulement cinq équipes travaillaient auprès d'adolescents hébergés en centre de réadaptation ou en foyer de groupe. Ces derniers ont reçu D&P dans le cadre du projet de recherche et 26 d'entre eux ont participé à toutes les mesures de recherche. De plus, six intervenants ont été formés comme animateurs D&P dans le cadre du projet et quelques-uns ont été formés une fois le projet de recherche terminé. Les cinq unités de garde fermée ont animé au moins une fois le programme depuis que la recherche est terminée.

Équipes visées par le projet 2018-2019

Les prochaines équipes visées par le projet qui recevront S&C et feront un P.A. en 2018 sont les suivantes : quatre équipes travaillant en lien avec les familles d'accueil ainsi que 16 équipes travaillant auprès des adolescentes hébergées. Ces dernières se verront parallèlement offrir le programme D&P : le projet sera par la suite proposé aux autres équipes du Programme jeunesse, soit celles travaillant auprès des clientèles suivantes : santé mentale et services spécialisés, adolescents hébergés et jeunes contrevenants suivis en communauté. Tous les intervenants, les chefs d'équipe et les jeunes seront invités à participer volontairement aux mesures de recherche permettant de mesurer les effets des programmes.

DÉPLOIEMENT DES PROGRAMMES POUR TOUS

Le projet Iso-stress vise à évaluer les effets des programmes S&C et D&P lorsqu'ils sont déployés à l'ensemble de l'organisation, visant entre autres le stress de contagion. C'est pourquoi le CESH, dans le cadre du projet de recherche, donne accès gratuitement aux deux programmes à tous les gestionnaires, intervenants et jeunes faisant partie des milieux ciblés, qu'ils participent ou non aux mesures de recherche.

LA MAJORITÉ DES ÉQUIPES QUI ONT PARTICIPÉ AU PROJET ONT ÉTÉ RENCONTRÉES DANS LE CADRE DE GROUPES DE DISCUSSION

Les directions Programme jeunesse et Protection de la jeunesse soutiennent le déploiement des programmes à tous, y voyant une plus-value pour le bien-être des employés et des clients. S&C pourra servir à chaque individu pour la gestion de son propre stress et permettra de se doter d'un langage commun ce qui, en favorisant le soutien mutuel entre collègues pourrait permettre d'éviter le stress de contagion. Tous les intervenants et les équipes qui souhaitent diminuer le stress moyen vécu en équipe et dans l'organisation auraient donc intérêt à bien connaître et à régulièrement appliquer les concepts au fondement de ces projets.

Même si l'on offre le programme aux jeunes afin qu'ils apprennent à mieux gérer leur stress, il demeure qu'ils auront toujours besoin de soutien de la part des intervenants pour arriver à mettre en pratique dans leur quotidien les notions apprises. Tout intervenant qui veut augmenter la disponibilité du client à ses interventions aurait donc intérêt à connaître les concepts pour soutenir son client dans la gestion de son stress.

La majorité des équipes qui ont participé au projet ont été rencontrées dans le cadre de groupes de discussion (focus groupe) suite à leur participation aux programmes. Ces focus groupes n'étant pas encore analysés, le point de vue rapporté dans les sections suivantes provient de la personne qui a animé ces rencontres, à partir de notes de terrain. Les analyses subséquentes du contenu de ces focus groupes ainsi que de ceux à venir d'ici la fin 2019 permettront de valider, de détailler ou de moduler ces premières impressions.

GESTION DU STRESS

Déstresse et Progresse

Jusqu'ici, le programme D&P intégré à la programmation est fort apprécié tant par les intervenants que par les jeunes. Il est vu comme un programme court, pertinent et qui semble permettre à plusieurs jeunes de mieux gérer leur stress. Les mesures de recherche nous permettront de valider l'impact du programme sur le stress vécu par les jeunes.

Stress et Compagnie


Le programme S&C est en général apprécié, considéré comme bien fait, simple, court et pertinent. Lors des rencontres avec les équipes, certaines personnes ont mentionné que le programme les avait grandement aidés face à leur stress personnel, vécu au travail ou à la maison. D'autres intervenants ont rapporté déjà bien maîtriser leur stress mais que le langage commun permettait d'améliorer le soutien mutuel entre collègues. Quelques-uns affirment avoir pris conscience du fait que, parfois, malgré eux, ils pouvaient, par leurs actions, déclencher du stress chez les autres. Ils se sentaient alors mieux équipés pour faire attention au stress des autres. Enfin, des intervenants ont mentionné avoir utilisé les concepts avec leurs clients, en s'assurant de les aider à diminuer les quatre ingrédients de stress présents chez ce client dès le début d'une rencontre : augmenter le sentiment de contrôle du client, rendre les choses prévisibles, donner le temps au client d'approprier la nouveauté et miser sur les compétences du client pour diminuer la perception d'attaque à l'égard.

Les plans d'action d'équipe

Le P.A. implique une mise en pratique des solutions identifiées pendant quatre à six semaines. Les situations de stress communes ciblées par les différents plans d'action d'équipe ont touché différents sujets. Dans les équipes travaillant en réadaptation avec hébergement, les situations les plus communes touchaient le climat d'équipe (comité d'équipe, répartition des tâches, communication et ordre dans le bureau commun). Plusieurs équipes ont mentionné que le P.A. avait permis d'aborder des situations délicates, en fournissant des mots simples et une approche d'entraide (exemple en annexe 1). Dans les équipes travaillant avec la clientèle suivie dans la communauté, l'insécurité face à la clientèle et la surcharge de travail ont été

les sujets les plus communs. La plupart des équipes ont pu cibler les ingrédients de stress présents dans ces situations et identifier des solutions qui ont permis de diminuer le niveau de stress perçu moyen de l'équipe après quatre à six semaines. Les analyses des mesures de recherche pourront confirmer si le niveau de risque d'épuisement professionnel et de dépression de ces équipes a également diminué au cours de cette période. Partager entre équipes les solutions des P.A. ayant bien fonctionné pourrait être pertinent puisque plusieurs situations communes ciblées dans une équipe peuvent aussi être vécues dans les autres

Dans la majorité des rencontres avec les équipes suite au P.A., il a été reconnu que le programme S&C peut vraiment aider l'individu à diminuer son stress perçu surtout lorsque le soutien social est mis en action entre les membres de l'équipe. L'analyse des groupes de discussion permettra d'appuyer ces observations notées lors des rencontres. Un P.A. bien réfléchi et mis en action de façon assidue a également été perçu comme pouvant faire diminuer le stress vécu en équipe ou avec la clientèle.



LES SITUATIONS DE STRESS
COMMUNES CIBLÉES PAR LES
DIFFÉRENTS PLANS D'ACTION
D'ÉQUIPE ONT TOUCHÉ
DIFFÉRENTS SUJETS.

Cependant, plusieurs ont mentionné avoir l'impression que ces deux outils ne permettaient pas d'aborder le stress vécu en lien avec le sentiment de pression ou de performance provenant de l'organisation. Dans la littérature, on parle, dans ce cas, de stress organisationnel (Karasek, 1979). Ce type de stress surviendrait lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'un employé a des contraintes imposées par l'environnement de travail et la perception des ressources qu'il possède pour y répondre. Lors de l'utilisation d'un P.A. d'équipe, des solutions face à un stress organisationnel tel que perçu par les employés pourraient donc être identifiées et mises en place, en collaboration avec les décideurs de l'organisation (Gintract, 2011) afin de diminuer le stress. L'analyse des mesures de recherche permettra peut-être de mieux comprendre ces mécanismes.

PARTICIPATION AUX MESURES DE RECHERCHE

Pourquoi évaluer

Même si ces programmes sont basés sur des fondements théoriques provenant de la littérature scientifique, rien ne prouve pour l'instant qu'ils permettent

GESTION DU STRESS

vraiment de diminuer le stress auprès de l'ensemble des intervenants et jeunes en centres de réadaptation. Si un programme ne fonctionne pas ou pire crée des effets non désirables, il est essentiel de le savoir le plus rapidement possible avant d'avoir investi trop de temps dans son implantation. Pour les programmes du CESH, l'étape des projets pilote a permis d'éviter cet écueil, mais il faut maintenant déterminer jusqu'à quel point le concept Iso-Stress peut être avantageux pour l'ensemble de l'organisation.

Par ailleurs, si Iso-stress fonctionne, pour qui fonctionne-t-il le mieux? Pour tous? Avec les plus jeunes ou les plus vieux? Les garçons ou les filles? Les équipes avec roulement de personnel ou les équipes stables? Les équipes les plus stressées, les moins stressées ou moyennement stressées? Dans des milieux de vécu partagé ou en contexte de suivi en communauté? Bien d'autres questions pourront être posées auxquelles les données recueillies permettront de répondre.

Si Iso-Stress a l'effet souhaité face au stress de contagion, il sera important, par la suite, de se demander comment faire pour qu'il persiste à long terme et que l'utilisation des concepts appris soit ancrée dans la culture de l'organisation. Si Iso-stress est efficace, il sera aussi pertinent de déployer le même type de projet organisationnel dans les hôpitaux et les milieux scolaires.

Idéalement, tous les jeunes et employés ciblés par le projet participeraient aux mesures de recherche afin qu'on puisse bien évaluer les effets d'Iso-stress et mieux comprendre les stress de contagion. Toutefois, cette participation demeure volontaire et demande la lecture, la compréhension et la signature d'un formulaire de consentement.

Quoi évaluer

La recherche évaluant Iso-stress cherche à connaître l'effet des programmes entre autres sur le niveau de stress des participants (évalué à l'aide de plusieurs mesures de la présence de l'hormone de stress dans la salive) ainsi que sur les indicateurs de risque d'épuisement professionnel et de dépression (mesurés à l'aide d'un questionnaire en ligne). Un test vidéo permet aussi de mesurer le niveau d'empathie : l'intérêt ici est

de vérifier les liens de cette variable avec le niveau de stress, l'objectif étant de mieux comprendre le stress de contagion et de pouvoir le prévenir. Les équipes se verront présenter plusieurs résultats en lien avec ces données (comparant les moyennes d'équipe avant et après le programme).

Pour mieux expliquer les effets ou l'absence des effets attendus du programme (Durlak et DuPre, 2008), il faut d'abord s'assurer de la qualité de sa mise en œuvre. Les groupes de discussion avec les équipes participantes permettront entre autres de connaître leur vision des obstacles et facilitants à la mise en œuvre des activités, l'appréciation des activités, leurs suggestions d'améliorations ainsi que leur perception des impacts des activités sur leur stress.

Participer aux mesures de recherche

L'évaluation de D&P implique une période de six jours de collecte de salive chez les jeunes. Cela n'est pas toujours facile. Miser sur le fait que les intervenants font en même temps la même collecte de salive et utiliser l'humour pour dédramatiser le tout semble avoir facilité le processus dans plusieurs équipes. La passation de questionnaires de mesures psychologiques implique une planification dans la programmation d'une activité de 1h30, animée par l'équipe recherche. Les équipes ayant le mieux vécu ces tâches liées à la recherche, ont bien planifié le tout dans une programmation ajustée aux exigences de cette collecte.

Pour l'évaluation de S&C, ceux qui acceptent de participer aux mesures d'évaluation doivent prévoir, pour chacun des quatre temps de mesure, 1h30 pour les questionnaires, soit un total d'environ 6h sur 20 semaines. De plus, ceux qui acceptent de participer à la collecte de salive, doivent compter 2 jours de collecte de salive pour chacun des trois premiers temps de mesures (pas de collecte de salive au 4e temps, donc 6 jours en tout). Une journée de collecte de salive implique une prise au lever, une autre, trente minutes après le lever, une dans les environs de 16h et une au coucher. Un participant aux mesures de recherche mettra au total l'équivalent d'une journée de travail à cette tâche, répartie sur une période d'environ 20 semaines. Participer aux mesures de recherche jusqu'au dernier temps de mesure peut

L'OBJECTIF ÉTANT DE MIEUX
COMPRENDRE LE STRESS DE
CONTAGION ET DE POUVOIR
LE PRÉVENIR.

GESTION DU STRESS

être stressant en soi si les choses ne sont pas bien comprises et planifiées. Après tout, il ne faut pas oublier que l'imprévisibilité (ne pas avoir prévu les temps de mesures dans l'agenda), la nouveauté (nouveaux questionnaires et logiciels), l'ego menacé (ne pas arriver à compléter un questionnaire par manque de temps) et le manque de contrôle (un logiciel qui ne fonctionne pas comme on le voudrait) sont des ingrédients (C.I.N.É.) déclencheurs de stress! La planification, l'encouragement entre les membres de l'équipe et la bonne communication avec l'équipe de recherche ont été des éléments facilitants pour les équipes qui ont eu le plus de plaisir à participer au projet. En fait, toutes les stratégies permettant de diminuer les ingrédients de stress peuvent être des stratégies gagnantes (apprivoiser la nouveauté, rendre les choses prévisibles, utiliser le soutien social afin de trouver des solutions pour arriver à reprendre le contrôle des événements et compléter les tâches permettant de se sentir compétent malgré des défis qui pourraient s'imposer).

Évidemment, particulièrement dans un contexte de restructuration qui comporte déjà son lot de C.I.N.É., on ne peut que remercier et souligner l'engagement des directions qui, ensemble, mettent en pratique des stratégies permettant de conjuguer intervention, déploiement de programmes et mesures de recherche.

CONCLUSION

Implanter deux programmes d'intervention prometteurs, S&C et D&P, dans toute une organisation pour tenter de diminuer le stress de contagion est un défi en soi, surtout en contexte de restructuration qui amène son propre lot de difficultés à surmonter. De plus, s'additionnent à cela des mesures de recherche puisqu'il est important d'évaluer ces programmes pour valider leurs effets réels sur le bien-être de la clientèle et du personnel. Ce type de projet de recherche très ambitieux n'est possible qu'en mettant en place toutes les stratégies gagnantes identifiées lors des projets pilotes, en collaboration entre l'équipe recherche, les intervenants et les gestionnaires. Les gens apprécient les programmes et sont de bonne volonté pour participer aux mesures de recherche, mais il demeure un défi d'arriver à conjuguer intervention, implantation de nouveau programme et participation à des mesures de recherche. Il n'est pas simple de trouver comment réaliser le projet Iso-stress tout en gardant la perception d'ingrédients de stress (C.I.N.É.) à son plus bas!

Les résultats découlant de ce projet pourront servir non seulement à améliorer le bien-être de la clientèle et des équipes participantes, mais aussi à faire avancer les connaissances sur le stress de contagion en milieu de réadaptation, ce qui pourra aussi servir éventuellement à d'autres milieux tels les hôpitaux et les écoles!

NOTES

- 1 Depuis 2015, cet établissement (CJM-IU) fait désormais partie du Centre intégré universitaire de santé et services sociaux du Centre-Sud-de-l'Île-de-Montréal
- 2 Le Centre d'études sur le stress humain fait partie du Centre intégré universitaire de santé et services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal
- 3 Quand est venu le temps de parler de C.I.N.É. aux jeunes, ils ont trouvé que l'acronyme n'était pas assez actuel, et l'équipe du CESH les a alors mis au défi de trouver un acronyme qui leur plairait mieux. Et ils sont arrivés avec S.P.I.N. qui a été conservé.
- 4 Selon le DSM-5, le trouble de l'adaptation est caractérisé par la présence de symptômes émotionnels ou comportementaux en réponse à un stress identifiable. Le diagnostic est posé lorsque ces symptômes ne rencontrent pas les critères d'un autre trouble tel que dépression, trouble anxieux, état de stress aigu, état de stress post-traumatique.

POUR EN SAVOIR PLUS SUR LE THÈME DU STRESS

La détresse des gestionnaires [numéro thématique]. (2012). *Le Point en administration de la santé et des services sociaux* 8(3).

Dewulf, D. (2012). *Mindfulness : la pleine conscience pour les ados : mieux gérer son stress et ses émotions : améliorer la concentration et la confiance en soi : se relaxer et mieux dormir*. Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur.

Dewulf, D. (2014). *Mindfulness : la pleine conscience pour les adolescents : exercices*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.

Dolan, S. L., Gosselin, E. et Carrière, J. (2012). La gestion du stress au travail. Dans *Psychologie du travail et comportement organisationnel* (4^e éd., p. 376-423). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.

Hipp, E. (2011). *Comment vaincre mes monstres intérieurs : la gestion du stress pour les ados*. Ville Mont-Royal : La Boîte à Livres Éditions.

GESTION DU STRESS

ANNEXE I - EXEMPLE DE PLAN D'ACTION (PA) D'ÉQUIPE EN VÉCU PARTAGÉ

Situation	Ingrédients(s) CINE présent(s) et pourquoi	Solution(s) retenue(s)	Commentaires
<p>Respect des responsabilités de tous et chacun</p> <p>Moyenne du stress perçu avant le P.A.</p> <p>Fin avril = 21,5/30</p> <p>Moyenne du stress perçu après le P.A.</p> <p>Fin mai = 11/30</p> <p>Une baisse de 35% du stress perçu de l'équipe</p>	<p>S : Il est difficile d'avoir le contrôle sur une responsabilité puisqu'elles ne sont pas toutes bien définies et difficile de ne pas faire à la place de quelqu'un d'autre ; certaines personnes prennent des décisions à la place du responsable.</p> <p>P : On ne sait pas qui doit faire quoi alors certains se sentent attaquer dans leur sens de responsabilité (reconnaissance de compétence) de se faire dire que X chose n'est pas fait ou encore que quelqu'un ait fait à leur place... alors que ce n'était pas clair à qui était la responsabilité.</p> <p>I : On ne sait jamais qui va faire quoi comme responsabilité ou si les responsabilités vont être faites.</p> <p>N : non ça dure depuis X mois...</p>	<p>Solution 1 :</p> <p>Identifier clairement les rôles de chacun afin de savoir exactement qui fait quoi dans l'unité.</p> <p>Solution 2 :</p> <p>Fournir une description des responsabilités afin de permettre à tout le monde de savoir en quoi consiste la responsabilité.</p> <p>Solution 3 :</p> <p>Communiquer et l'information aux bonnes personnes et référer les gens aux responsables afin de favoriser une meilleure communication et éviter de prendre des décisions à la place du responsable.</p> <p>Rappeler à l'ordre les personnes qui font quelque chose alors que ce n'est pas leur responsabilité afin de les informer que, bien qu'ils ne soient pas mal intentionnés, vous préférez vous en charger seul et éviter les frustrations.</p>	<p>Ces stratégies servent autant pour ceux qui ont des responsabilités "officielles" dans l'unité que lors de l'organisation d'un quart de travail avec vos collègues (p. ex. qui fait le cahier, qui va à l'école, qui vérifie les chambres ou autre, etc.).</p> <p>Pour bien faire tout ça, il faut que TOUS ceux qui ont des responsabilités fassent une brève description de ce qu'ils font afin de les compiler et de les afficher dans l'unité</p>

GESTION DU STRESS

RÉFÉRENCES

- Agence de la santé publique du Canada. (2016). *Programme Dé-stresse et progresse*. Repéré à <http://cbpp-pcpe.phac-aspc.gc.ca/fr/ppractice/destress-for-success-program/>
- Alliance de la fonction publique du Canada. (2013). *La santé mentale au travail ça compte*. Repéré à <http://syndicatsfp.ca/les-taux-de-stress-de-depression-et-depuisement-professionnel-ont-atteint-le-stade-depidemie>
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Buchanan, T. W., Bagley, S. L., Stansfield, R. B. et Preston, S. D. (2012). The empathic, physiological resonance of stress. *Social Neuroscience*, 7(2), 191-201.
- Buck, A. A. et Neff, L. A. (2012). Stress spillover in early marriage: The role of self-regulatory depletion. *Journal of Family Psychology*, 26(5), 698.
- Caron, J. et Guay, S. (2005). Soutien social et santé mentale: concept, mesures, recherches récentes et implications pour les cliniciens. *Santé mentale au Québec*, 30(2), 15-41.
- Cicchetti, D. (2010). Resilience under conditions of extreme stress: a multilevel perspective. *World Psychiatry*, 9(3), 145-154.
- Dickerson, S. S. et Kemeny, M. E. (2004). Acute stressors and cortisol responses: a theoretical integration and synthesis of laboratory research. *Psychological Bulletin*, 130(3), 355.
- Duesenberg, M., Weber, J., Schulze, L., Schaeuffele, C., Roepke, S., Hellmann-Regen, J., et al. (2016). Does cortisol modulate emotion recognition and empathy? *Psychoneuroendocrinology*, 66, 221-227.
- Durlak, J. A. et DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), 327.
- Engert, V., Plessow, F., Miller, R., Kirschbaum, C. et Singer, T. (2014). Cortisol increase in empathic stress is modulated by emotional closeness and observation modality. *Psychoneuroendocrinology*, 45, 192-201.
- Felton, J. S. (1998). Burnout as a clinical entity—its importance in health care workers. *Occupational Medicine*, 48(4), 237-250.
- Fouda, Y. (2015). *Effet de Stress et Compagnie, programme web de prévention du stress chronique, sur le stress et la santé psychologique des intervenants*. Repéré à https://papyrus.bib.umontreal.ca/xmlui/bitstream/handle/1866/13668/Fouda_Yannick_2015_memoire.pdf;sequence=8
- Gendreau, G. (2001). *Jeunes en difficulté et intervention psychoéducative*. Montréal: Éditions sciences et culture.
- Gintrag, A. (2011). Le stress au travail, un état des lieux. *Management et Avenir*, (1), 89-106.
- Goldstein, A. P. (1999). *The prepare curriculum: Teaching prosocial competencies*. Champaign, IL: Research Press.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. et Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322.
- Lupien, S. (2010). *Par amour du stress*. Montréal, Québec: Éditions Au Carré.
- Lupien, S. J., Fiocco, A., Wan, N., Maheu, F., Lord, C., Schramek, T. et Tu, M. T. (2005). Stress hormones and human memory function across the lifespan. *Psychoneuroendocrinology*, 30(3), 225-242.
- Lupien, S. J., King, S., Meaney, M. J., et McEwen, B. S. (2001). Can poverty get under your skin? Basal cortisol levels and cognitive function in children from low and high socioeconomic status. *Development and psychopathology*, 13(03), 653-676.
- Lupien, S. J., Ouellet-Morin, I., Trepanier, L., Juster, R. P., Marin, M. F., Francois, N., ... et Cooper, L. (2013). The DeStress for success program: effects of a stress education program on cortisol levels and depressive symptomatology in adolescents making the transition to high school. *Neuroscience*, 249, 74-87.
- Marchand, A., Durand, P., Juster, R. P. et Lupien, S. J. (2014). Workers' psychological distress, depression, and burnout symptoms: Associations with diurnal cortisol profiles. *Scand J Work Environ Health*, 40(3), 305-14.
- Marchand, A., Juster, R. P., Durand, P. et Lupien, S. J. (2014). Burnout symptom sub-types and cortisol profiles: What's burning most? *Psychoneuroendocrinology*, 40, 27-36.
- Mason, J. W. (1968). A review of psychoendocrine research on the pituitary-adrenal cortical system. *Psychosomatic medicine*, 30(5), 576-607.
- Massé, S., Plusquellec, P. et Lupien, S. (2016). *Cahier de l'animateur : Version adaptée aux garçons 12-14 ans et 15-17 ans hébergés au CJM-JU*. 3^e édition, Centre d'expertise Délinquance et Troubles de comportement, Centre de recherche et d'expertise du Centre intégré universitaire - Centre sud de l'île de Montréal.
- Massé, S. et Provencher, P. (2002). *Le modèle du Cycle réactionnel*. Version non publiée.
- McEwen, B., Weiss, J.M., Schwartz, L.S. (1968). Selective retention of corticosterone by limbic structures in rat brain. *Nature*, 220 (5170): 911-912.
- Plusquellec, P., Trepanier, L., Juster, R.-P., Marin, M.-F., Sindi, S., François, N., et al. (2015). Étude pilote des effets du programme DéStresse et Progresse chez des élèves de 6^e année du primaire intégrés dans une école secondaire. *Éducation Et Francophonie*, 43(2), 6-29. Repéré à <http://doi.org/10.7202/1034483ar>
- Plusquellec, P., Massé, S., Fouda, Y., Gaumont, C., Bujoli, B., Reyburn, G., ... et Lupien, S. (2016). An Uncontrolled Pilot Study Examining Changes In Physiological and Psychological Outcomes among Adolescents with High-Risk of Behavioral Disorders Following the Destress For Success Program. *International Journal of Education and Social Science* 3(3).
- Richardson, K. M., et Rothstein, H. R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of occupational health psychology*, 13(1), 69.
- Santé Canada. (2008). *Santé mentale : gestion du stress*. Repéré à <http://www.hc-sc.gc.ca/hl-vs/iyh-vsv/life-vie/stress-fra.php#es>
- Seeman, T. E., Lusignolo, T. M., Albert, M. et Berkman, L. (2001). Social relationships, social support, and patterns of cognitive aging in healthy, high-functioning older adults: MacArthur studies of successful aging. *Health Psychology*, 20(4), 243.
- Selye, H. (1936). A syndrome produced by diverse nocuous agents. *Nature*, 138(3479), 32.
- Taylor, S. E., Repetti, R. L. et Seeman, T. (1997). Health psychology: What is an unhealthy environment and how does it get under the skin? *Annual Review of Psychology*, 48(1), 411-447.
- Westman, M. et Etzion, D. (1999). The crossover of strain from school principals to teachers and vice versa. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 269.
- Wolf, O. T., Schulte, J. M., Drimalla, H., Hamacher-Dang, T. C., Knoch, D. et Dziobek, I. (2015). Enhanced emotional empathy after psychosocial stress in young healthy men. *Stress (Amsterdam, Netherlands)*, 18(6), 631-637.