



# Without health, leaders can't lead:

Why health training is essential for executives

## Sans la santé, les leaders ne peuvent pas diriger :

Pourquoi la formation en santé est essentielle pour les cadres

By / Par Dr. Elaine Chin

**U**p-and-coming leaders are exposed to intense training designed to sharpen their business skills. Sales, productivity, and even ESG (environmental, social, and governance) are targeted as the most important tools in an executive's business arsenal. While these are all essential skills, they exclude one element that is crucial for flourishing—health.

A leader may be operationally effective, but if they are breaking down physically and mentally it won't be long until they burn out.

### MENTAL HEALTH AND THE WORKPLACE

For the good of their leaders and the overall health of their bottom line, organizations must begin to include health training as a core aspect of their leadership competencies. An organization

**L**es leaders en devenir sont exposés à une formation intense destinée à aiguiser leurs compétences en gestion. Les ventes, la productivité, et même l'ESG (environnement, société et gouvernance) sont ciblés comme les outils les plus importants de l'arsenal d'un dirigeant. Pour essentielles qu'elles soient, ces compétences excluent un élément crucial : la santé.

Un leader peut être efficace sur le plan opérationnel, mais s'il est en train de s'effondrer physiquement et mentalement, il ne tardera pas à s'épuiser.

### SANTÉ MENTALE ET MILIEU DE TRAVAIL

Les organisations doivent commencer à inclure la formation à la santé comme un aspect essentiel de leurs compétences en matière

that actively invests in the physical and mental health of its leaders will maximize attraction, retention and productivity, and reduce the risk of illness and injury. This is no longer a nice-to-have but should be considered a prerequisite for success.

A January 2022 paper by McKinsey<sup>1</sup> found senior leaders were experiencing far higher stress levels than the year prior. Findings were even more stark for women leaders, as the burnout gender gap between women and men has almost doubled. Recent research from Deloitte and Lifeworks reported that more than 80 per cent of senior leaders are suffering from exhaustion, and more than 50 per cent are considering quitting or seeking positions with less responsibility. The same study found that strong stigmas against discussing mental health in the workplace still exist.<sup>2</sup>

## LEADERSHIP STRESS AND MALADAPTIVE BEHAVIOURS

During the pandemic many of us—even those who never contracted COVID-19 or experienced the loss of family or friends—suffered a series of microtraumas that had subtle impacts on our health. Many chose to cope by turning to unhealthy habits. Consumption of alcohol<sup>3</sup>, cannabis<sup>4</sup> and prescription medications<sup>5</sup> increased dramatically.

Some leaders will engage in maladaptive coping to numb their stress and change their emotional state through addictive disorders such as eating too much or too little, exercising too much or too little, alcohol and drug abuse, and gambling or sexual deviancies. These behaviours carry an increased risk of worsening health conditions, contributing to a vicious cycle resulting in absenteeism and declining performance.

A leader experiencing this dysregulation will live in a constant state of fear and anxiety. Their fight-or-flight response is locked in, which in turn will increase stress among team members and colleagues.

But none of this is necessary.

## LIFESTYLE FACTORS AND LONG-TERM ILLNESS

The World Health Organization reports that combining five healthy lifestyle factors (Maintaining a healthy weight; Exercising regularly; Following a nutritious diet; Sleeping at least seven to eight hours nightly, and; Not smoking) may account for as much as an 80 per cent reduction in the risk of developing the most common deadly chronic diseases.<sup>6</sup>

By engaging in daily preventive actions, leaders can reduce their risk of illness, diseases, disabilities and death. These lifestyle habits support healthy body biochemistry and emotional health. Notice how important these behaviors are for physiological regulation. Yet far too many leaders report a contrasting set of lifestyle behaviours, in part because they are given no professional guidance on preventing these adverse outcomes.<sup>7</sup>

However, most leaders fall statistically within the general population whose health continues to trend negatively with age, and many walk into the workplace at risk. The rise in non-communicable (non-infectious) diseases such as obesity, hypertension, Type 2 diabetes, cardiovascular disease, depression and substance use disorders not only increases the utilization of drug benefits and short- and long-term disability payouts, but also undermines an organization's potential.

de leadership. Une organisation qui investit activement dans la santé physique et mentale de ses dirigeants maximisera l'attraction, la rétention et la productivité des employés. Ce n'est plus juste une bonne chose à avoir, mais bien une condition préalable à tout succès digne de ce nom.

Un article publié en janvier 2022 par McKinsey<sup>1</sup> a révélé que les hauts dirigeants subissaient des niveaux de stress beaucoup plus élevés que l'année précédente. Les résultats sont encore plus frappants pour les femmes, car l'écart en matière d'épuisement a presque doublé entre les sexes. Selon une étude récente de Deloitte et Lifeworks, plus de 80 % des cadres supérieurs souffrent d'épuisement et plus de 50 % d'entre eux envisagent de démissionner. La même étude révèle la stigmatisation de la santé mentale sur le lieu de travail.<sup>2</sup>

## STRESS DU LEADERSHIP ET COMPORTEMENTS INADAPTÉS

Pendant la pandémie, beaucoup d'entre nous — même ceux qui n'ont jamais contracté la COVID-19 ou qui n'ont perdu aucun proche — ont subi une série de microtraumatismes aux répercussions subtiles. Beaucoup ont choisi de s'en sortir en adoptant des habitudes malsaines. La consommation d'alcool<sup>3</sup>, de cannabis<sup>4</sup>, et de médicaments sur ordonnance<sup>5</sup> a augmenté de façon spectaculaire.

Certains leaders adoptent des stratégies inadaptées comme l'excès ou l'insuffisance de nourriture, l'excès ou l'insuffisance d'exercice physique, l'abus d'alcool et de drogues, les jeux d'argent et les déviances sexuelles. Ces comportements comportent un risque accru d'aggravation des conditions de santé, ce qui contribue à un cercle vicieux entraînant l'absentéisme et la baisse des performances.

Un leader qui connaît cette dysrégulation vivra dans un état constant de peur et d'anxiété. Leur réaction de lutte ou de fuite a pour effet d'augmenter le stress parmi leurs collègues. Mais rien de tout cela n'est nécessaire.

## FACTEURS LIÉS AU MODE DE VIE ET MALADIES CHRONIQUES

Selon l'Organisation mondiale de la santé, la combinaison de cinq facteurs liés à un mode de vie sain (maintenir un poids santé, faire de l'exercice régulièrement, suivre un régime alimentaire nutritif, dormir au moins sept ou huit heures par nuit et ne pas fumer) peut réduire de 80 % le risque de développer les maladies chroniques mortelles les plus courantes.<sup>6</sup>

Par des mesures préventives, les dirigeants peuvent réduire leur risque de maladie, d'invalidité et de décès. Ces habitudes de vie favorisent la santé physique et mentale. Remarquez l'importance de ces comportements pour la régulation physiologique. Pourtant, beaucoup trop de dirigeants font état d'un ensemble contrasté de comportements, en partie parce qu'ils ne reçoivent aucune orientation professionnelle sur la prévention de ces résultats négatifs.<sup>7</sup>

La santé de ces dirigeants diminue avec l'âge. L'augmentation des maladies telles que l'obésité, l'hypertension, le diabète de type 2, les maladies cardiovasculaires, la dépression et la consommation de substances psychoactives, accroît le recours aux prestations pharmaceutiques et aux indemnités d'invalidité de courte et de longue durée, et compromet le potentiel de l'organisation.



Consider the following societal health statistics:

**67%** ARE OVERWEIGHT OR OBESE<sup>8</sup>

**10%** HAVE DIABETES<sup>9</sup>

**6.8%** OF MEN AND

**39%** OF WOMEN HAVE ALCOHOL USE DISORDER<sup>10</sup>

**20%** SUFFER FROM MENTAL HEALTH PROBLEMS. BY AGE 40, 1 IN 2 WILL HAVE HAD A MENTAL ILLNESS<sup>11</sup>

When a leader selects high-calorie, high-fat foods during periods of stress, their body stores more fat than when experiencing pleasant emotions.<sup>12</sup> Insulin levels increase which causes a relative drop in blood sugar, which in turn hampers alertness and optimal brain function.

**38%** REPORTED HAVING OVEREATEN OR EATEN UNHEALTHY FOODS DUE TO STRESS<sup>13</sup>

**34%** OF THOSE WHO REPORT OVEREATING OR EATING UNHEALTHY FOODS BECAUSE OF STRESS SAY THIS BEHAVIOUR IS A HABIT<sup>14</sup>

**49%** REPORTED ENGAGING IN THESE BEHAVIOURS WEEKLY OR MORE<sup>15</sup>

**80%** RISE BEFORE 6 A.M. AND GO TO BED AFTER 11 P.M.<sup>16</sup>

**23%** OF ADULTS MEET/MET GUIDELINES FOR AEROBIC AND MUSCLE STRENGTH TRAINING EXERCISES<sup>17</sup>

Obese leaders have a 25 per cent increased risk of developing mood and anxiety disorders.<sup>18</sup> Physical ailments and conditions, including obesity, are associated with severe mental disorder risk.<sup>19</sup>

### HEALTHY BIOMARKERS AND LEADERSHIP PERFORMANCE

The role of an executive is only getting more complex and more important, but nobody is superhuman. Productivity and creativity are dependent on how well we can learn to manage our body's biochemistry, which in turn drives our emotions and thoughts. Any leader who lacks the skills to manage their physiological and emotional health risks the danger of discounting the signs of physical illnesses and mental impairment and may default to focusing only on

Voici quelques statistiques :

**67 %** SONT EN SURPOIDS OU OBÈSES<sup>8</sup>

**10 %** ONT LE DIABÈTE<sup>9</sup>

**6,8 %** DES HOMMES ET

**39 %** DES FEMMES ONT UN PROBLÈME D'ALCOOL<sup>10</sup>

**20 %** ONT DES PROBLÈMES DE SANTÉ MENTALE. À L'ÂGE DE 40 ANS, 1 PERSONNE SUR 2 AURA SOUFFERT D'UNE MALADIE MENTALE<sup>11</sup>

Lorsqu'un dirigeant stressé choisit des aliments riches en calories, son corps stocke davantage de graisses.<sup>12</sup> Le taux d'insuline augmente, ce qui fait baisser la glycémie, nuit à la vigilance et perturbe le cerveau.

**38 %** ONT DÉCLARÉ AVOIR TROP MANGÉ OU MANGÉ DES ALIMENTS MALSAINS À CAUSE DU STRESS<sup>13</sup>

**34 %** DES PERSONNES QUI DÉCLARENT MANGER TROP OU MAL À CAUSE DU STRESS DISENT QUE CE COMPORTEMENT EST UNE HABITUDE<sup>14</sup>

**49 %** ONT DÉCLARÉ ADOPTER CES COMPORTEMENTS CHAQUE SEMAINE OU PLUS<sup>15</sup>

**80 %** SE REVEILLENT AVANT SIX HEURES DU MATIN ET SE COUCHENT APRES ONZE HEURES DU SOIR<sup>16</sup>

**23 %** DES ADULTES FONT ASSEZ D'AÉROBIQUE ET DE MUSCULATION<sup>17</sup>

Les dirigeants obèses ont un risque accru de 25 % de développer des troubles de l'humeur et de l'anxiété.<sup>18</sup> Les problèmes comme l'obésité sont associés à un risque de troubles mentaux.<sup>19</sup>

### BIOMARQUEURS DE SANTÉ ET PERFORMANCE DES DIRIGEANTS

Le rôle d'un cadre ne fait que devenir plus complexe et plus important, mais personne n'est surhumain. La productivité et la créativité dépendent de la façon dont nous apprenons à gérer la biochimie de notre corps, qui détermine nos émotions et nos pensées. Tout dirigeant qui ne possède pas les compétences



crises and survival, hoping they do not “break” or “snap.” Numerous studies have pointed out that getting locked in a fight, flight or freeze mindset limits one’s ability to think productively and develop innovative solutions.<sup>20</sup>

With a prevention focus, adverse lifestyle behaviours and resulting negative physical and emotional health outcomes can be avoided. No one would debate whether an Olympic athlete needs to be in peak physiological and emotional state to perform at their best. Their coaches focus rigorously on their lifestyle habits and track their body’s biomarkers and biochemistry numbers.

Leaders who want to be at peak performance must do the same. Without having all of the biochemical markers in harmony, no organ will function adequately to detox, destress, repair and recover from the ravages of daily physical and mental micro-traumas.

Good leaders run their organizations based on hard data. Similarly, creating a physically and mentally healthy person requires knowledge of how their body is functioning. This requires the constant monitoring of physical biomarkers, hormone and nutrient levels, and more. Armed with this data, health-care professionals and performance coaches can advise on how to modify and improve all the metrics using lifestyle (diet, exercise, sleep, mindfulness), and if necessary, vitamins and supplements as well as hormone replacement and medication. This type of approach is known as personalized wellness, which leverages precision medicine.

### HOW DOES PRECISION MEDICINE WORK?

Precision medicine is a scientific approach to creating a personalized health action plan to treat, and more importantly prevent, disease. Health-care professionals collect data about a person’s genetics, organ biomarkers and lifestyle behaviours to design the best strategy for achieving optimal health.

In my practice, there are three essential elements that are fundamental to all my wellness program designs. They focus on addressing the two most important health issues, namely metabolic syndrome (a precursor to prediabetes) and burnout.

Step 1: Track health risks focused on cardiometabolic and stress response markers

Step 2: Monitor progress with ongoing testing and technology which track lifestyle

Step 3: Support behavioural change with ongoing health coaching

Incorporating healthy daily habits and the above supports into executive training will help ensure healthy, high functioning executives ready to lead their organizations to success.

Sample Program	Lab Diagnostics	Technology
Detox and Healthy Weight	Cholesterol, insulin, A1C	Metabolism and activity tracker
Destress and Better Sleep	Cortisol, melatonin, neurotransmitters	Sleep tracker

Unfortunately, not everyone is a believer in medical prevention strategies. Some people ask me, “What evidence do you have that preventive care really works? Can you prove that your recommendations prevent disease and help people live longer?” My simple answer for the past 10 years has been a resounding yes. The secret lies in the health, or length, of your telomeres.

nécessaires pour gérer sa santé risque de ne pas tenir compte des signes de maladies physiques et de déficiences mentales et de se concentrer uniquement sur les crises, en espérant ne pas « craquer ». De nombreuses études ont montré que le fait de s’enfermer dans un état d’esprit de combat, de fuite ou de gel limite la capacité à élaborer des solutions innovantes.<sup>20</sup>

En mettant l’accent sur la prévention, il est possible d’éviter les comportements indésirables et les conséquences qui en découlent sur la santé physique et émotionnelle. Personne ne contestera qu’un athlète doit être dans un état physiologique et émotionnel optimal. Leurs entraîneurs se concentrent rigoureusement sur leurs habitudes de vie et suivent les biomarqueurs.

Les dirigeants qui veulent être au sommet de leurs performances doivent faire de même. Si les biomarqueurs ne sont pas en harmonie, aucun organe ne pourra fonctionner correctement pour se désintoxiquer, se déstresser, se réparer et se remettre des ravages des microtraumatismes physiques et mentaux quotidiens.

Les bons dirigeants mènent leur organisation sur la base de données concrètes. De même, pour qu’une personne soit en bonne santé, il faut connaître le fonctionnement de son corps. Cela nécessite une surveillance des biomarqueurs physiques. Armés de ces données, les professionnels de la santé peuvent donner des conseils sur la manière d’améliorer tous les paramètres (régime alimentaire, exercice physique, sommeil, pleine conscience) et, si nécessaire, des vitamines et des suppléments ainsi que des substituts hormonaux et des médicaments. Ce type d’approche est connu sous le nom de « bien-être personnalisé » et s’appuie sur la médecine de précision.

### COMMENT FONCTIONNE LA MÉDECINE DE PRÉCISION ?

La médecine de précision est une approche scientifique visant à créer un plan d’action personnalisé pour traiter, et surtout prévenir, les maladies. Les professionnels de la santé recueillent des données sur la génétique, les biomarqueurs organiques et les habitudes de vie.

Trois facteurs essentiels sont à la base de tous mes programmes de bien-être. Ils s’attachent à traiter les deux problèmes de santé les plus importants, à savoir le syndrome métabolique (précurseur du prédiabète) et l’épuisement professionnel.

Étape 1 : Suivre les risques pour la santé en se concentrant sur les marqueurs cardiométaboliques et de réponse au stress.

Étape 2 : Surveiller les progrès grâce à des tests et des technologies de suivi.

Étape 3 : Soutenir le changement de comportement par un accompagnement continu en matière de santé.

L’intégration d’habitudes quotidiennes saines contribuera à garantir la santé et le bon fonctionnement des cadres.

Exemple de programme	Diagnostics de laboratoire	Technologie
Désintoxication et poids santé	Cholestérol, insuline, A1C	Suivi du métabolisme et de l’activité
Se déstresser et mieux dormir	Cortisol, mélatonine, neurotransmetteurs	Suivi du sommeil



Telomere biology is a Nobel Prize-winning research field that simply didn't exist a generation ago. Over the past 30-plus years, scientists have worked to uncover the incredible predictive ability of telomeres to determine your biological age. Their work was so significant that in 2009 the Nobel Prize in Medicine was awarded jointly to three scientists, Drs. Elizabeth Blackburn, Carol Greider and Jack Szostak, for discovering how telomeres protect our chromosomes and identifying the importance of the enzyme telomerase in this process.

## What's in a Telomere?

A telomere is a section of nucleotide sequences at the end of each of our chromosomes. (Nucleotides are organic molecules that form the basic structural unit of nucleic acids, such as DNA.) Each section is made up of more than 3,000 copies of the sequence TTAGGG. The repeated sequences protect the ends of chromosomes from unraveling, like aglets (the plastic end pieces) on a shoelace. Without them, our telomeres shorten, and our cells die, leading to aging before our time.

Here are 10 key lifestyle actions that promote health resiliency and longevity through the slowing down of telomere length loss.<sup>21</sup>

1. Lose weight. People who are overweight are at greater risk for many health conditions, and their shorter telomeres reflect this at a cellular level.
2. Exercise. It's never too late to start exercising. Your telomere length can improve at any age. Whether you walk or run, swim or do tai chi, kickbox or bicycle, it's important to be active at least 30 minutes every day.
3. Reduce alcohol consumption. There is a stark difference in telomere length between alcoholics and social drinkers or non-drinkers.
4. Do not smoke. Need we say more about this topic? Here's more proof why you should quit. Smoking shortens telomeres prematurely, and if you keep smoking, telomeres will keep shortening.
5. Increase your consumption of fish. Doing so will improve your level of omega fatty acids, nature's anti-inflammatory. The more fish you eat, the less your telomeres shorten.
6. Get into the sun. Vitamin D, the sunshine vitamin, is a potent fat-soluble antioxidant that has anti-inflammatory effects that slow down telomere loss.
7. Sleep more. Improve both the quantity and quality of your sleep to protect your telomeres.
8. Treat, manage and resolve mental health conditions. Many people suffer in silence. The sooner it resolves, the slower your telomeres unravel.
9. Be happy. It's important to have a positive outlook and set new goals for living a more purposeful life. Your telomeres will love you for it.
10. Meditate. This is a type of mindfulness practice that many people have now adopted to relieve stress. We know that those who regularly practice meditation have longer telomeres than those who do not. Meditation works by activating the enzyme telomerase.

Ultimately, achieving physiological and emotional well-being leads not only to peak performance but to health resiliency and longevity. ■

Malheureusement, tout le monde ne croit pas à la prévention. On me demande : « Quelles preuves avez-vous que les soins préventifs fonctionnent ? Pouvez-vous prouver que vos recommandations préviennent les maladies ? » Ma réponse depuis 10 ans est un oui catégorique. Le secret réside dans la santé, ou la longueur, de vos télomères.

La biologie des télomères est un domaine de recherche nobélisé qui n'existait tout simplement pas, il y a une génération. Depuis 30 ans, les scientifiques se sont efforcés de découvrir l'incroyable capacité des télomères à déterminer votre âge biologique. Leurs travaux ont été si importants qu'en 2009, le prix Nobel de médecine a été attribué aux docteurs Elizabeth Blackburn, Carol Greider et Jack Szostak, pour avoir découvert comment les télomères protègent nos chromosomes et identifié l'importance de l'enzyme télomérase dans ce processus.

## Qu'y a-t-il dans un télomère ?

Un télomère est une section de séquences nucléotidiques à l'extrémité de chacun de nos chromosomes. (Les nucléotides sont des molécules qui forment l'unité structurale de base des acides nucléiques, comme l'ADN). Chaque section est constituée de plus de 3 000 copies de la séquence TTAGGG. La répétition les extrémités des chromosomes de s'effiloche. Sans eux, nos télomères raccourcissent, et nos cellules meurent, ce qui entraîne un vieillissement prématuré.

Voici dix actions qui favorisent la longévité en ralentissant l'érosion des télomères.<sup>21</sup>

1. Perdre du poids. Les personnes en surpoids sont plus exposées à de nombreux problèmes de santé, et leurs télomères plus courts en sont le reflet au niveau cellulaire.
2. Faire de l'exercice. Il n'est jamais trop tard pour commencer à faire de l'exercice. La longueur de vos télomères peut s'améliorer à tout âge. Que vous marchiez, couriez, nagiez ou fassiez du tai-chi, du kickboxing ou du vélo, il est important d'être actif au moins 30 minutes par jour.
3. Réduire la consommation d'alcool. Il existe une différence marquée dans la longueur des télomères entre les alcooliques et les buveurs sociaux ou les non-buveurs.
4. Ne pas fumer. Faut-il en dire plus sur ce sujet ? Voici d'autres raisons pour lesquelles vous devriez arrêter. Fumer raccourcit prématurément les télomères.
5. Manger plus de poisson. Cela améliorera votre niveau d'acides gras oméga, les anti-inflammatoires de la nature. Plus vous mangez de poisson, moins vos télomères raccourcissent.
6. Sortir au soleil. La vitamine D est un puissant antioxydant liposoluble dont les effets anti-inflammatoires ralentissent la perte des télomères.
7. Dormir plus. Un meilleur sommeil protège vos télomères.



## REFERENCES

1. [www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/the-state-of-burnout-for-women-in-the-workplace](http://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/the-state-of-burnout-for-women-in-the-workplace)
2. <https://lifeworks.com/en/news/supporting-wellbeing-and-resilience-senior-leaders-ensure-sustainable-growth>
3. [www.ccsa.ca/sites/default/files/2020-04/CCSA-NANOS-Alcohol-Consumption-During-COVID-19-Report-2020-en.pdf](http://www.ccsa.ca/sites/default/files/2020-04/CCSA-NANOS-Alcohol-Consumption-During-COVID-19-Report-2020-en.pdf)
4. [www.ccsa.ca/sites/default/files/2020-04/CCSA-NANOS-Alcohol-Consumption-During-COVID-19-Report-2020-en.pdf](http://www.ccsa.ca/sites/default/files/2020-04/CCSA-NANOS-Alcohol-Consumption-During-COVID-19-Report-2020-en.pdf)
5. [www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/mental-health-apps-offer-new-ways-to-support-employees.aspx](http://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/benefits/pages/mental-health-apps-offer-new-ways-to-support-employees.aspx)
6. [www.un.org/en/chronicle/article/lifestyle-diseases-economic-burden-health-services](http://www.un.org/en/chronicle/article/lifestyle-diseases-economic-burden-health-services)
7. [www.healthaffairs.org/doi/10.1377/hlthaff.2017.1248](http://www.healthaffairs.org/doi/10.1377/hlthaff.2017.1248)
8. [www.healthline.com/health/obesity-facts#:~:text=In%20the%20United%20States%2C%2036.5,States%20are%20%20overweight%20or%20obesewww.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/leadership-stress-and-the-importance-of-self-care.html](http://www.healthline.com/health/obesity-facts#:~:text=In%20the%20United%20States%2C%2036.5,States%20are%20%20overweight%20or%20obesewww.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/leadership-stress-and-the-importance-of-self-care.html)
9. [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7310804/#:~:text=In%202017%2C%20approximately%20462%20million,of%206059%20cases%20per%20100%2C000](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7310804/#:~:text=In%202017%2C%20approximately%20462%20million,of%206059%20cases%20per%20100%2C000)
10. [www.niaaa.nih.gov/publications/brochures-and-fact-sheets/alcohol-facts-and-statistics](http://www.niaaa.nih.gov/publications/brochures-and-fact-sheets/alcohol-facts-and-statistics)
11. [cmha.ca/brochure/fast-facts-about-mental-illness/#:~:text=In%20any%20given%20year%2C%201,have%20had%20a%20men-%20tal%20illness](http://cmha.ca/brochure/fast-facts-about-mental-illness/#:~:text=In%20any%20given%20year%2C%201,have%20had%20a%20men-%20tal%20illness)
12. [www.healthline.com/health/obesity-facts#:~:text=In%20the%20United%20States%2C%2036.5,States%20are%20%20overweight%20or%20obesewww.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/leadership-stress-and-the-importance-of-self-care.html](http://www.healthline.com/health/obesity-facts#:~:text=In%20the%20United%20States%2C%2036.5,States%20are%20%20overweight%20or%20obesewww.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/leadership-stress-and-the-importance-of-self-care.html)
13. *ibid.*
14. *ibid.*
15. *ibid.*
16. [time.com/4076563/ceos-productivity/](http://time.com/4076563/ceos-productivity/)
17. [www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr112.pdf](http://www.cdc.gov/nchs/data/nhsr/nhsr112.pdf)
18. [www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1913935/](http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1913935/)
19. [www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.712567/full](http://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.712567/full)
20. [www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/leadership-stress-and-the-importance-of-self-care.html](http://www.mercer.com/our-thinking/career/voice-on-talent/leadership-stress-and-the-importance-of-self-care.html)
21. Chin, Elaine. *Welcome Back! How to reboot your physical and mental resiliency for a post-pandemic world.* Toronto, Canada. Sutherland Books. 2021.

8. Traiter les problèmes de santé mentale. Trop de gens souffrent en silence. La santé mentale ralentit l'effilochement des télomères.
9. Être heureux. Il est important d'avoir une attitude positive et de se fixer de nouveaux objectifs. Vos télomères vous en seront reconnaissants.
10. Méditer. De nombreuses personnes ont adopté cette pratique pour soulager le stress. Nous savons que les personnes qui méditent ont des télomères plus longs, car la méditation active l'enzyme télomérase.

En fin de compte, l'atteinte d'un bien-être physiologique et émotionnel conduit non seulement à des performances optimales, mais aussi à la résilience et à la longévité.

Bibliographie seulement en anglais. ■

**Open for LEISURE**

Planning a business trip to Laval goes way beyond regular business hours. In Laval, there are nothing but happy hours. This is what makes our reputation as an effervescent city. Talk to our certified Simplifiers: they will organize an out-of-the-ordinary business vacation for you in a place that is always... open for leisure. **Laval, Feel the Vibe.**

**JUSTINE CHAN**  
Sales Representative  
jchan@tourismelaval.com  
**1 877 465-2825**

leSimplificateur.com

**EMOND HARNDEN**  
LABOUR & EMPLOYMENT LAW  
DROIT DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

**AN INTEGRAL PART OF YOUR TEAM**

The labour and employment law landscape is continually changing. We can help.

With thirty five years of experience, Emond Harnden LLP helps clients resolve workplace challenges in a cost-effective and strategic manner. It represents a critical resource for navigating the ever-changing human resources landscape.

We are also pleased to provide support to organizations supporting their own members and making a difference to others. This is just one part of our forward-thinking approach to employment law.

707 rue Bank St  
Ottawa, ON K1S 3V1  
☎ 613 563-7660

439 av. University Ave  
Toronto, ON M5G 2N8  
☎ 416 922-3773

**EHLAW.CA**  
| | |