

Stress, santé mentale au travail et épuisement professionnel

16 mars 2026

***Prévenir
et guérir***



**Centrale des syndicats
du Québec**

Plan de la présentation

- Qu'est-ce que l'épuisement professionnel?
- Comment le phénomène se manifeste-t-il?
- Quels sont les facteurs en cause?
- Quels sont les niveaux de prévention à considérer?
- En guise de conclusion

L'épuisement professionnel

Qu'est-ce que c'est?

Qu'est-ce que c'est?

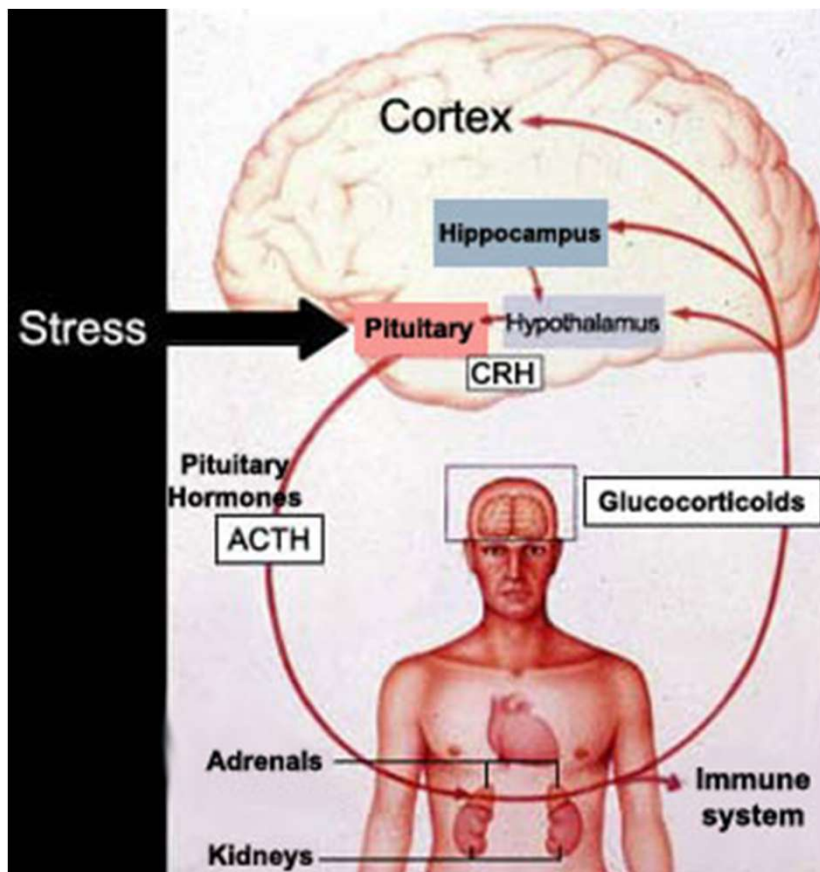
Le stress

- Ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur l'organisme (Larousse)
- Fuite ou affrontement
- Adaptation

**Un jour, il y a très, très
longtemps...**



Qu'est-ce qui se passe?



Deux hormones associées au stress :

- L'adrénaline
- Le cortisol

L'adrénaline

« L'hormone guerrière »

- Effets instantanés
- Les poumons, la gorge et les narines s'ouvrent pour laisser entrer plus d'air
- Les sens s'aiguisent et les pupilles se dilatent
- Devant un danger imminent, le corps se prépare à réagir, à attaquer au besoin

Le cortisol

- Quelques minutes après le déclenchement de la production de l'adrénaline
- Transforme les gras en sucre pour appuyer l'action de l'adrénaline

Le stress : hormones

Le mot d'ordre

Mobiliser toute l'énergie contenue dans les sucres pour l'expédier à certains endroits précis :

- ✓ Dans les muscles des jambes, par exemple

Le stress : stressueur

Stresseur absolu

Menace réelle pour toutes et tous

Stresseur relatif

Menace implicite pour certaines personnes, selon leur interprétation de la situation

Le cerveau ne fait pas la différence!

EUSTRESSE



DÉTRESSE



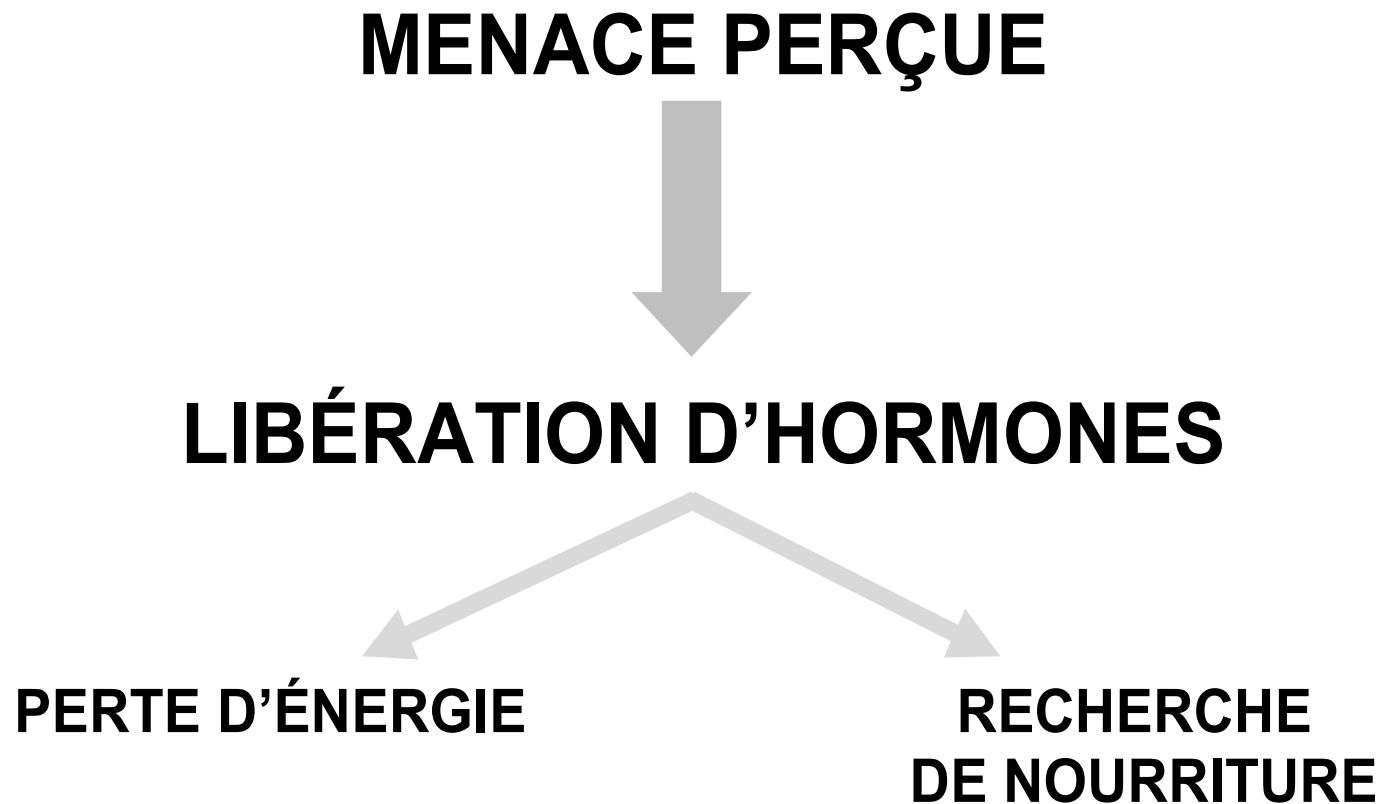
Le C.I.N.É.

Générateurs de stress

- Perte de contrôle
- Imprévisibilité
- Nouveauté
- Menace pour l'égo

Source : Centre d'études sur le stress humain, Hôpital Louis-H. Lafontaine,
www.stresshumain.ca.

Le stress



Le stress : conséquences physiques

Effet « domino »

- Indice de masse corporelle élevé
- Obésité troncale
- Élévation du rythme cardiaque
- Élévation du cholestérol total
- Élévation du glucose sanguin
- Effet sur le système immunitaire (cytokines)

La détresse psychologique

Stress excessif = Détresse physique ou psychologique

Détresse psychologique = Plusieurs ingrédients nécessaires :

- Charge mentale élevée, pression
- En général, sur une période prolongée
- Façon « inadéquate » d'y réagir

Stress, dépression, « burn out »

La dépression

- état psychique pathologique
- caractérisé par un état de fatigue et d'épuisement, un ralentissement de l'activité intellectuelle et motrice
- accompagné de tristesse et d'anxiété
- marqué par un abaissement du sentiment de valeur personnelle, par du pessimisme et par une diminution de désir devant la vie

Le « burn out »

- **Déséquilibre** entre les ressources individuelles et organisationnelles et les demandes du travail
- Réponses émotionnelles à ce déséquilibre
- Changements dans les attitudes et les comportements

Dépression ou « burn out »

Dépression

Causée par :

- Un choc émotionnel
- ou
- Certains aspects plus faibles de la personnalité

Qui affecte en premier le **moral** de l'individu, avant de se traduire en maladies ou en troubles physiques

Excès de cortisol

« Burn out »

Causé par :

- Une surdose de pressions extérieures et intérieures

Qui affecte en premier le **physique** de l'individu et qui, à la longue, va s'attaquer au moral

Insuffisance de cortisol

L'épuisement professionnel

Comment se manifeste-t-il?

Le syndrome d'épuisement professionnel (selon Maslach)

Un syndrome d'épuisement physique et émotionnel qui conduit :

- à un état psychique pathologique
- au développement d'une image négative de soi
- à une attitude négative envers le travail
- et à une perte d'intérêt et de préoccupation envers les gens dont la responsabilité incombe à la personne affectée

Trois dimensions de l'épuisement professionnel

1. Le sentiment d'épuisement, de vide intérieur provoqué par :

- Le travail
- L'appauvrissement des ressources émotionnelles
- Le sentiment de ne plus pouvoir donner à autrui sur le plan psychologique

Trois dimensions de l'épuisement professionnel (suite)

2. La dépersonnalisation

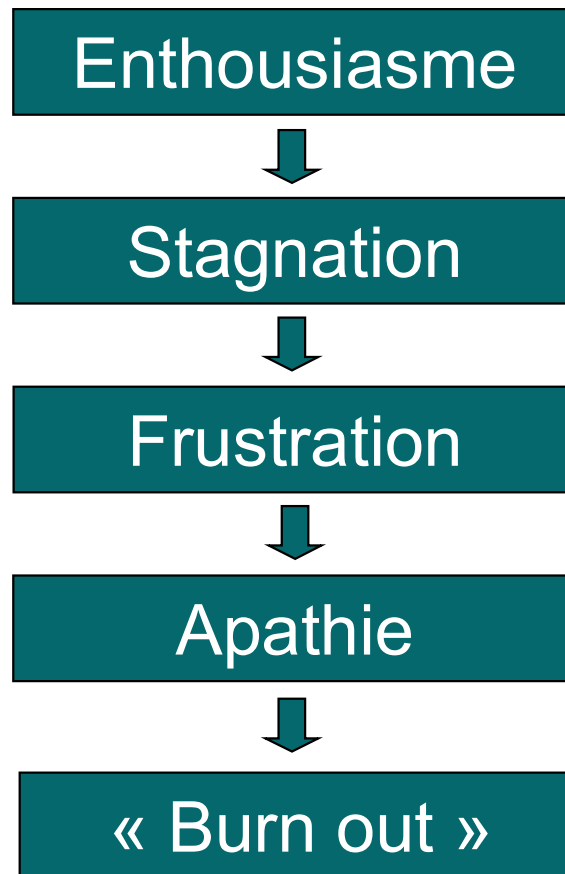
- Sentiments négatifs et cyniques
- Réponses impersonnelles à autrui :
 - ✓ pouvant conduire à la déshumanisation progressive des différents rapports sociaux

Trois dimensions de l'épuisement professionnel (suite)

3. Le faible accomplissement personnel

- Sentiments d'incompétence professionnelle et de manque d'accomplissement personnel dans le travail

Un processus dynamique



Un processus dynamique (suite)

L'enthousiasme

- phase de surinvestissement dans le travail
- hautes espérances
- attentes idéalistes
- haut niveau d'énergie et de dévouement

Un processus dynamique (suite)

La stagnation

- remise en question des attentes de départ
- prise de conscience de la place du travail dans notre vie
- le salaire et les conditions de travail font réfléchir
- interrogations relatives à l'organisation du travail

Un processus dynamique (suite)

La frustration

- remise en question personnelle
- doutes sur ses capacités individuelles
- sentiment d'échec, sensation de vide
- troubles émotifs, physiques et comportementaux

Un processus dynamique (suite)

L'apathie

- phase de retrait
- perte de motivation
- insatisfaction au travail
- fuite devant le défi
- détachement émotionnel
- perte d'efficacité et de productivité

Des conséquences multiples

- Pour l'individu
- Pour son entourage
- Pour l'employeur
- Pour la société

Les premiers signaux d'alarme

Sur le plan physique

- baisse d'énergie
- fatigue généralisée
- problèmes d'estomac
- troubles digestifs
- nausées
- déséquilibres hormonaux
- insomnie
- maux de tête
- hypertension

Les premiers signaux d'alarme (suite)

Sur le plan mental

- perte de mémoire
- distraction
- incapacité à exécuter des opérations simples comme le calcul mental
- difficulté à porter des jugements
- indécision
- vague sentiment de confusion

Les premiers signaux d'alarme (suite)

Sur le plan émotif

- irritabilité
- cynisme
- anxiété flottante
- impatience avec tous
- négation des échecs
- diminution de l'estime de soi
- moindre satisfaction mesurée par le travail

Les symptômes physiques

- Maux de tête chroniques
- Lombalgie
- Problèmes de rigidité musculaire
- Problèmes cardiaques
- Fatigue extrême, perte d'énergie, abattement généralisé
- Insomnie chronique

Les symptômes psychologiques

- Perte du sens de l'humour
- Susceptibilité
- Perte de capacité de communiquer
- Paranoïa
- Sentiment d'abandon
- Méfiance et rigidité

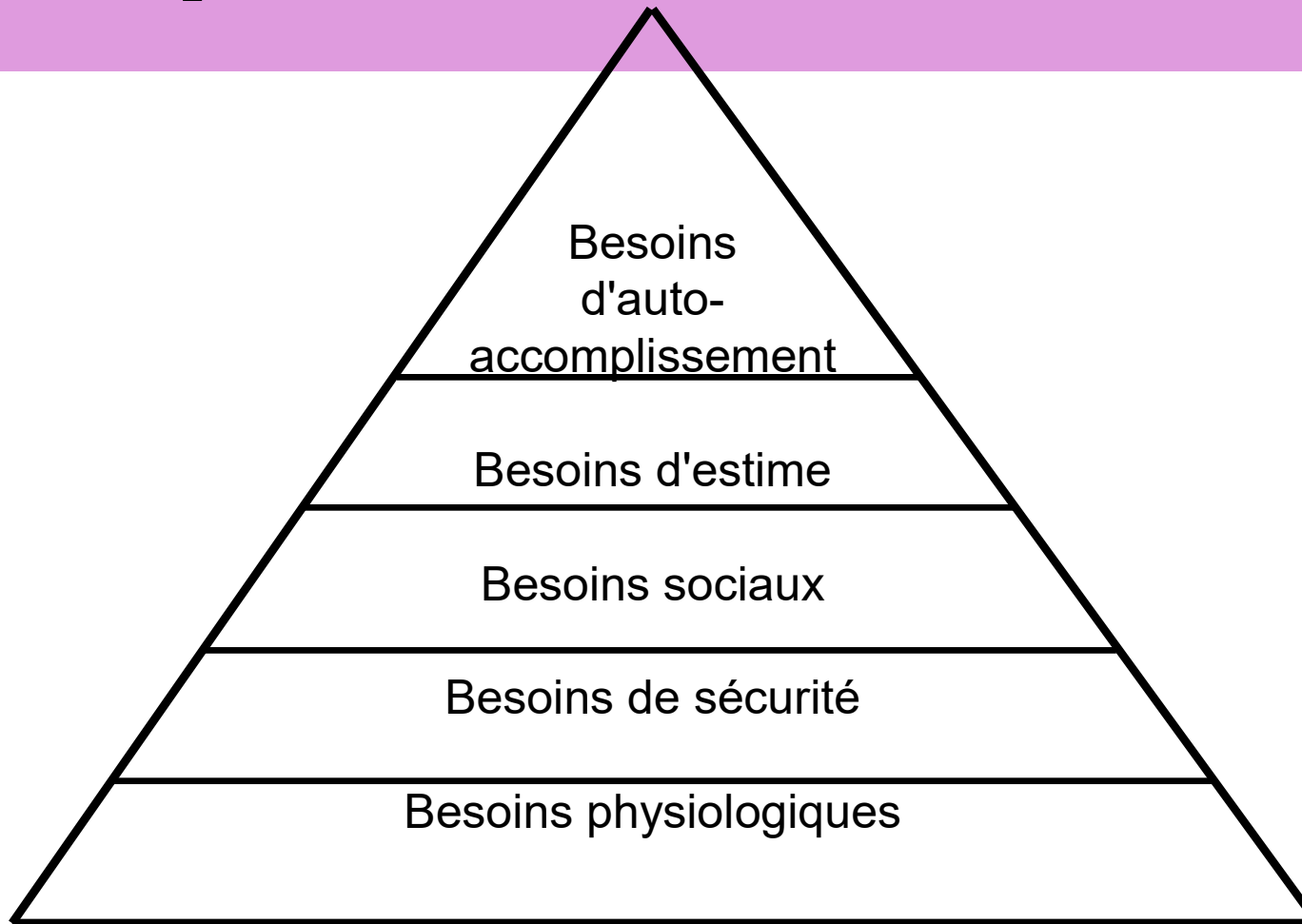
Les symptômes psychologiques (suite)

- Alcoolisme ou toxicomanie
- Perte de concentration
- Refus de toute forme d'introspection
- Manque de mémoire
- Fuite des responsabilités
- Isolement social
- Pessimisme profond

Des conséquences multiples

- Pour l'individu
- Pour son entourage
- Pour l'employeur
- Pour la société

En comprendre les causes



En comprendre les causes (suite)

Les cinq « F »

- Foi
- Fun
- Fierté
- Fric
- Fatigue



En comprendre les causes (suite)

Trois besoins fondamentaux

- Compétence
- Autonomie
- Affiliation sociale



Le C.I.N.É.

Générateurs de stress

- Perte de contrôle
- Imprévisibilité
- Nouveauté
- Menace pour l'égo

Source : Centre d'études sur le stress humain, Hôpital Louis-H. Lafontaine,
www.stresshumain.ca.

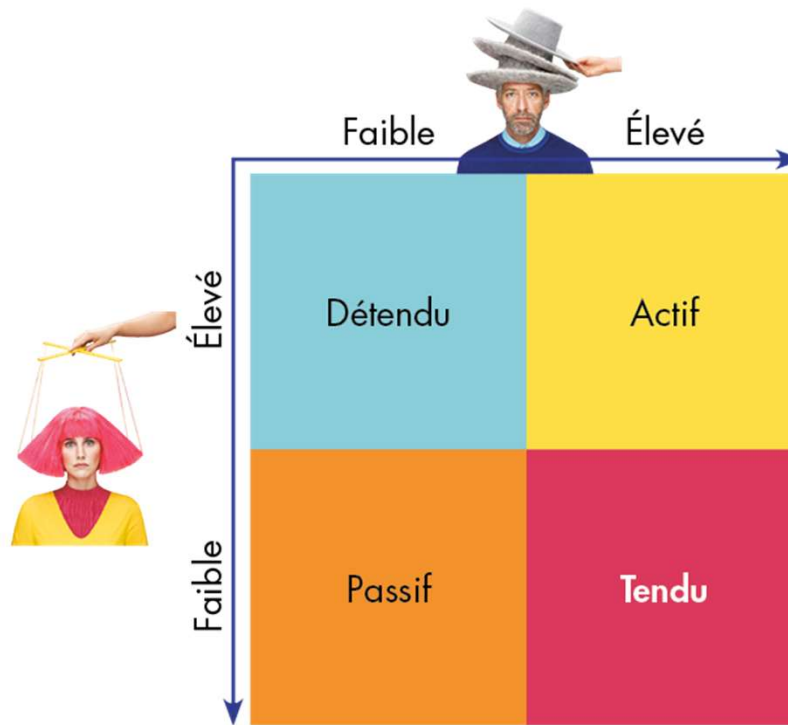
En comprendre les causes

Trois dimensions de la charge mentale

- charge informationnelle (quantité et qualité)
- charge cognitive (traitement d'informations plus ou moins complexes)
- charge psychique (émotions, affect)

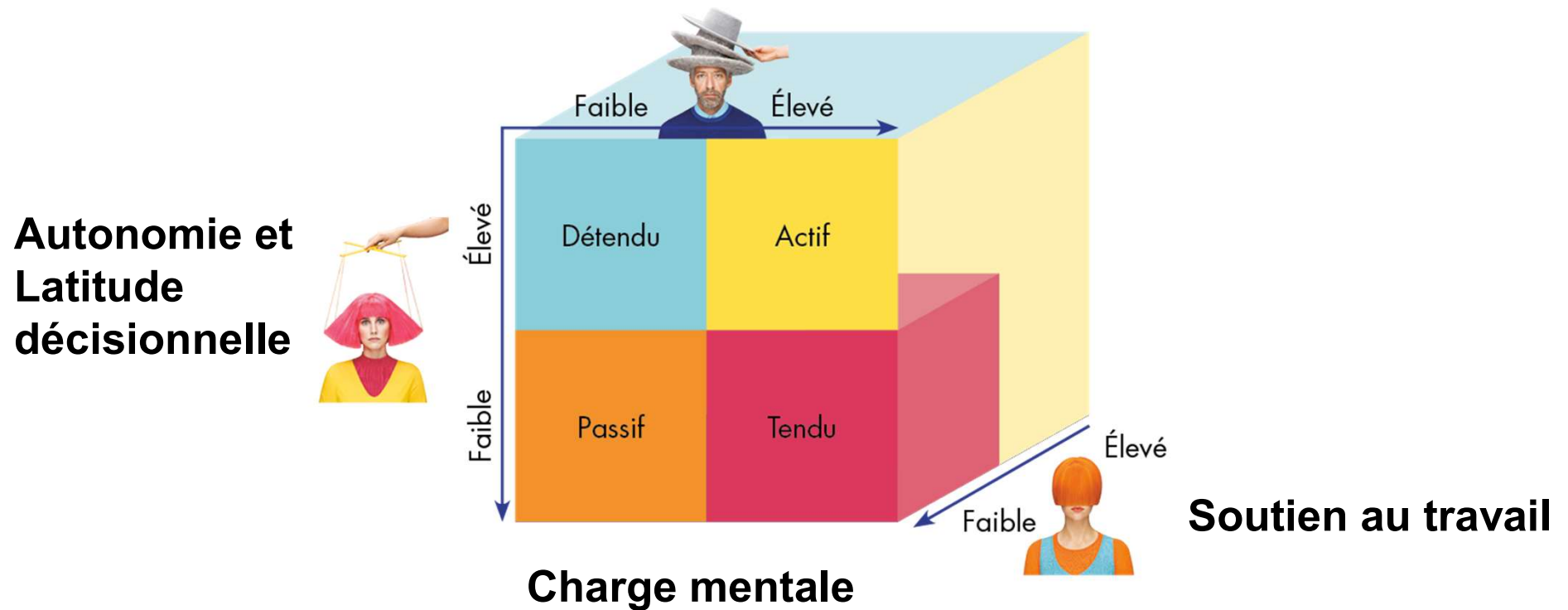
Modèle de Karasek

**Autonomie
Latitude
décisionnelle**



Charge mentale

Modèle de Karasek et Theorell

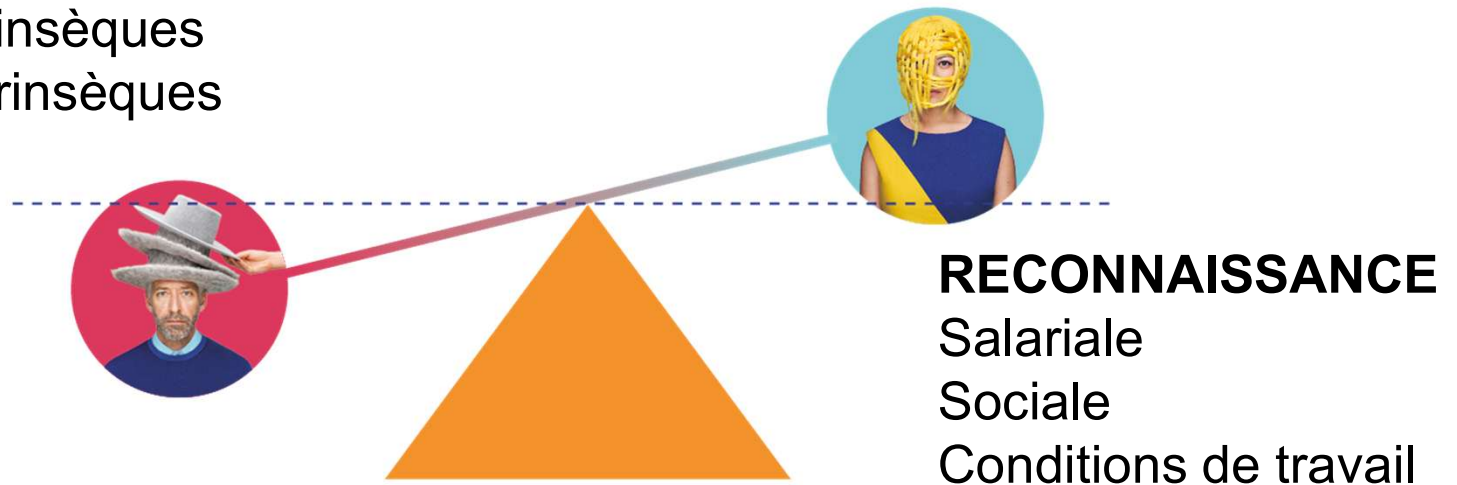


Modèle de Siegrist

EFFORT

Demandes

- Intrinsèques
- Extrinsèques

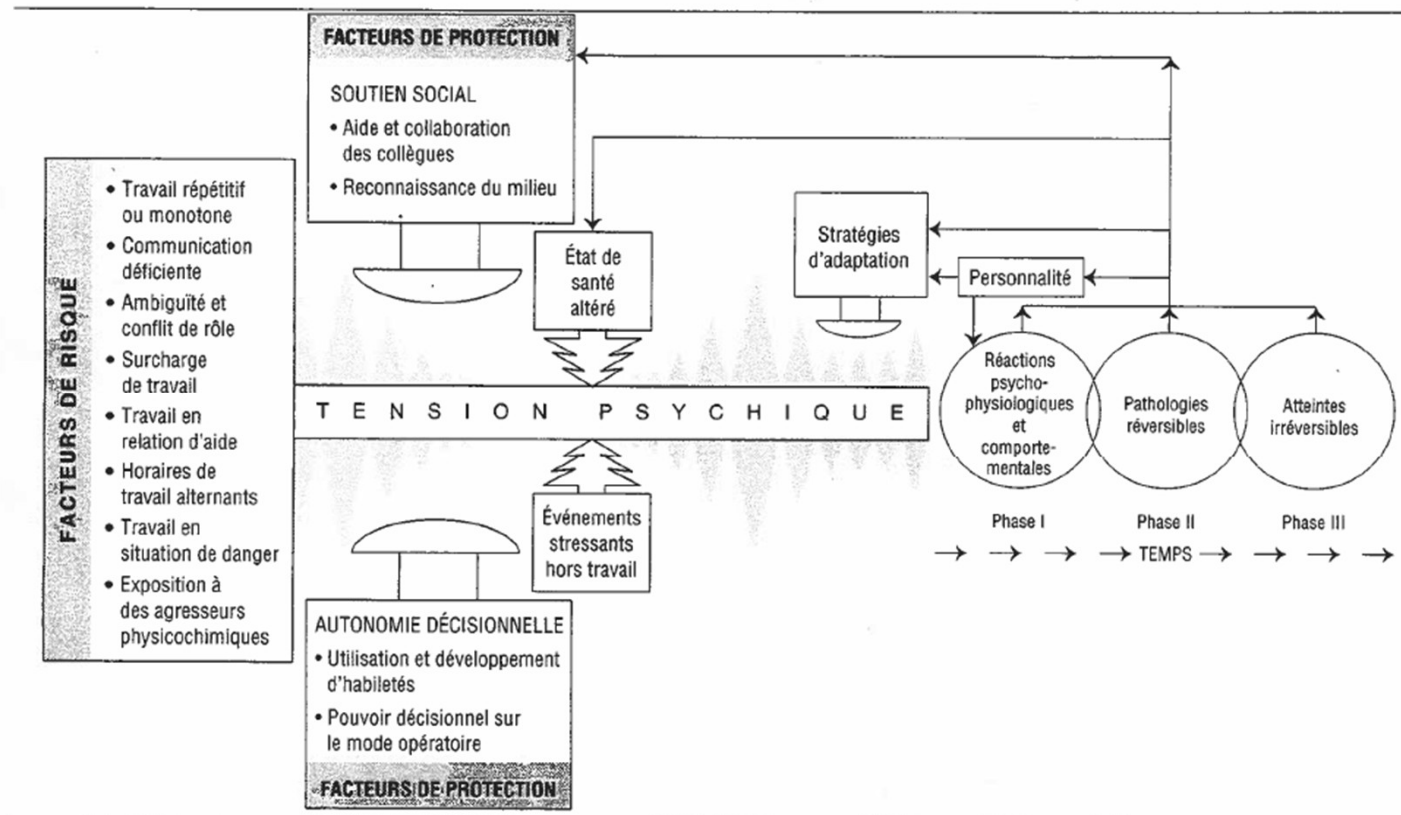


Un modèle intégré (Vézina, 2001)

- Facteurs de risque reliés au travail
- Facteurs de protection
 - soutien social
 - autonomie décisionnelle
- Autres facteurs
 - état de santé altéré
 - événements stressants hors travail
- Stratégies d'adaptation

Un modèle intégré (Vézina, 2001) (suite)

Les composantes professionnelles et individuelles à l'origine des atteintes à la santé mentale au travail



En comprendre les causes

Facteurs de risque reliés au travail

- demandes relatives aux tâches et aux rôles
- degré de participation aux décisions
- reconnaissance au travail
- autonomie décisionnelle au travail
- relations sociales au travail
- environnement physique et conditions de travail
- horaires de travail
- justice organisationnelle

Des droits et des obligations

- Code civil du Québec
- Code du travail
- Conventions collectives
- Charte des droits et libertés de la personne
- Loi sur les normes du travail
- Loi sur la santé et la sécurité du travail
- Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

Notre pouvoir, ***L'ACTION!***



Diapositive 49

ED1

Je l'enlèverais

Enrika Dupré; 2026-03-11T14:25:15.137

La prévention

Quels niveaux considérer?

Loi sur la santé et la sécurité du travail (LSST)

Elle a pour objet **l'élimination à la source même des dangers** pour la santé, la sécurité et l'intégrité physique **et psychique** des travailleurs

LSST (suite)

Obligations

- **Le travailleur** doit participer à l'identification et à l'élimination des risques (art. 49 paragr. 5)

LSST (suite)

Obligations (suite)

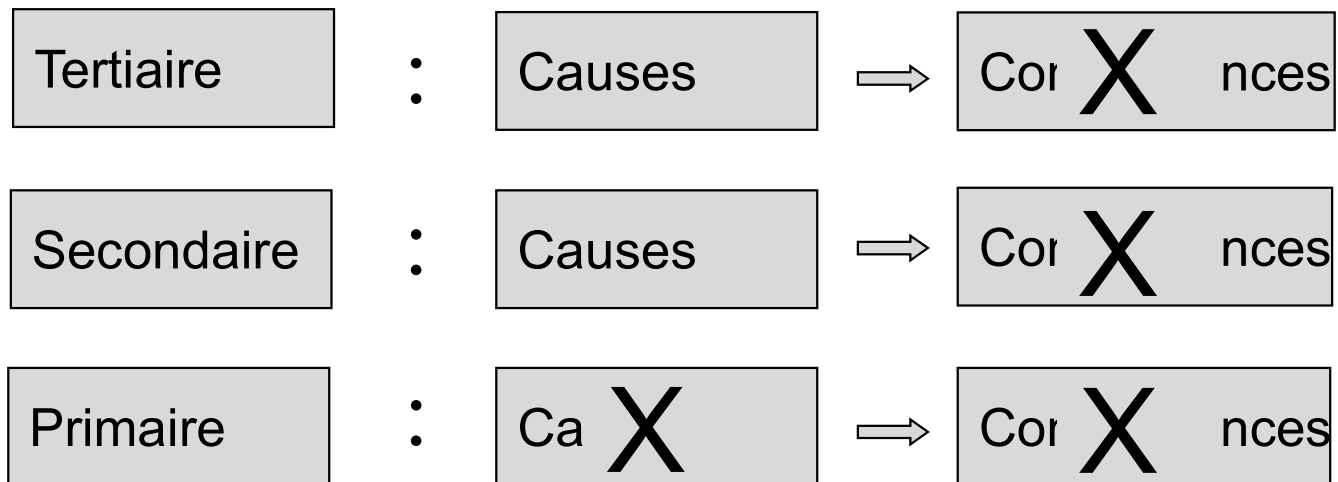
- **L'employeur** doit prendre les mesures nécessaires pour protéger la santé et assurer la sécurité et l'intégrité physique **et psychique** du travailleur (art. 51)
 - S'assurer que l'organisation du travail et les méthodes et techniques utilisées pour l'accomplir sont sécuritaires et ne portent pas atteinte à la santé du travailleur (art. 51 paragr. 3)
 - Utiliser les méthodes et techniques visant à identifier, contrôler et éliminer les risques (art. 51 paragr. 5)

La prévention

Trois ordres

- **Primaire** : éliminer ou réduire les sources de stress dans l'organisation
- **Secondaire** : outiller les individus pour lutter plus efficacement contre le stress
- **Tertiaire** : vise à diminuer la souffrance et à améliorer la santé

Trois ordres de prévention (Brun, 2003)



La prévention tertiaire

Avantages

- fournit aide, information et soutien aux personnes
- diminue les risques de rechute

Limites

- orientée sur la personne
- s'adresse aux personnes qui souffrent déjà
- vise les conséquences plutôt que le problème

La prévention secondaire

Avantages

- informe et sensibilise
- permet de développer des habitudes et d'acquérir des connaissances pour mieux affronter

Limites

- ne modifie pas ou n'élimine pas les sources de stress
- démarche orientée vers la limitation des dommages
- effets à court terme seulement

La prévention primaire

Avantages

- adapte la situation de travail
- agit à la source
- effets durables
- peut s'intégrer aux activités de gestion

Limites

- exige un engagement des hautes directions
- nécessite du temps et de l'énergie
- requiert l'investissement de ressources

Conclusion

Pistes pour l'action syndicale

- Travailler à démystifier les troubles de santé psychologique au travail
- Encourager les membres à réclamer à la CNESST et les soutenir dans leurs démarches
- Exploiter le comité local de santé et sécurité

Des conseils pratiques (Jean-Pierre Brun, 2007)

- Les solutions tournent autour de la mise en place de bonnes pratiques de gestion
 - réunions d'équipe
 - clarification des rôles
 - etc.
- Éviter d'introduire trop de changements simultanément
- Cibler un ou quelques facteurs de risque plutôt que de tenter d'intervenir à tous les niveaux

Des conseils pratiques (suite)

Vérifier les possibilités concrètes de changement organisationnel :

- changements d'horaire
- réorganisation du travail
- réunions d'équipe plus fréquentes
- formation sur la communication et le travail d'équipe
- programme d'accueil du nouveau personnel
- etc.

Des conseils pratiques (suite)

- Prévoir rapidement des gestes concrets, même s'ils ne sont pas parfaitement étudiés
- Publiciser régulièrement les bons coups
- Les solutions sur mesure sont plus efficaces que les solutions toutes faites

Des conseils pratiques (suite)

- Les approches qui mettent l'accent sur les facteurs de risque organisationnels obtiennent des résultats plus prometteurs
- Lorsque les solutions engendrent des changements importants, il y a plus de chances de rencontrer des résistances au cours du processus d'implantation

Quelques pistes d'action (Lucie France Dagenais, 2007)

Relatives aux relations sociales

- politique officielle contre le harcèlement, sensibilisation de tous les intervenants
- disponibilité des gestionnaires (soutien, rétroaction, consultation)
- gestion directe des conflits
- programme de jumelage entre collègues
- soutien des collègues et des gestionnaires
- pratiques pour favoriser la coopération
- activités hors travail

Quelques pistes d'action (suite)

Relatives à l'organisation du travail

- conciliation travail – vie personnelle, limitation des heures supplémentaires
- évaluation périodique axée sur les objectifs et les moyens
- rétroaction sur l'accomplissement des tâches
- encouragements par rapport à la qualité et à la valeur du travail accompli
- programme de reconnaissance du personnel

Quelques pistes d'action (suite)

- formation ou sensibilisation des gestionnaires à la valorisation de la personne au travail
- clarification des consignes de travail
- meilleur accès à l'information nécessaire au travail
- augmentation de l'autonomie professionnelle
- contrôle par l'employeur constructif, proportionnel et en lien avec les exigences de la tâche

Quelques pistes d'action (suite)

- écoute active, détection précoce des symptômes de détresse
- accès à un programme d'aide aux employés,
- promotion de la santé et des saines habitudes de vie
- rencontres avec le personnel avant une réorganisation
- suivi après une réorganisation, axé sur la répartition des tâches et la disponibilité des moyens

Quelques pistes d'action (suite)

- amélioration des conditions physiques de travail
- formation sur la gestion du stress, la gestion du temps, la résolution des conflits, etc.
- stratégies d'anticipation et de gestion de carrière, possibilités d'avancement
- reconnaissance de la représentation des intérêts des employés par leur syndicat

Quand la prévention ne suffit pas...

La notion de lésion professionnelle

- obtenir le « bon » diagnostic
- nécessité de prouver la relation causale
- indemnisation par la CNESST
- avantages supérieurs (par rapport à l'assurance salaire)

En guise de conclusion

Les pistes pour l'action syndicale

- travailler à démystifier les troubles de santé mentale au travail
- encourager les membres à réclamer à la CNESST et les soutenir dans leurs démarches

La vérité de La Palice

- exploiter le comité local de santé et sécurité
- convaincre l'employeur de passer d'une culture de gestion des ressources humaines à une culture de gestion humaine des ressources

***Prévenir
et guérir***



Centrale des syndicats
du Québec

Formulaire d'évaluation

