

# Promotion - Santé / Bien-être / Questions psychosociales

## Stress en milieu de travail - Généralités

### Sur cette page

[Peut-on définir le « stress au travail »?](#)

[On entend dire que le stress peut être à la fois bon et mauvais. Est-ce vrai?](#)

[Qu'est-ce qui provoque le stress en milieu de travail?](#)

-

[Le stress peut-il nuire à notre santé et à notre sécurité?](#)

[Que peuvent faire les employeurs pour réduire le stress dans leur milieu de travail?](#)

[Peut-on faire quelque chose pour s'aider à faire face au stress qu'on subit au travail?](#)

[Y a-t-il des organismes qui peuvent fournir de l'aide?\\*](#)

### Peut-on définir le « stress au travail »?

On entend beaucoup parler de stress, mais de quoi s'agit-il? Comme le souligne l'Association canadienne pour la santé mentale :

« Le stress est une *réaction* à une situation; il ne s'agit pas de la situation réelle. Habituellement, nous ressentons du stress lorsque nous pensons que les exigences d'une situation sont plus élevées que les ressources dont nous disposons pour la résoudre. Par exemple, une personne qui se sent à l'aise de prendre la parole en public peut ne pas craindre de donner une présentation, tandis qu'une autre, qui n'a pas confiance dans ses capacités, peut éprouver beaucoup de stress au sujet d'une présentation à faire. Les sources de stress courantes peuvent comprendre des événements importants de la vie comme déménager ou changer d'emploi. Les inquiétudes à long terme, comme une maladie de longue durée ou l'éducation des enfants, peuvent également être stressantes. Même les soucis quotidiens comme affronter la circulation peuvent être une source de stress. »

Source : [Le stress](#), Association canadienne pour la santé mentale, 2018

Le « stress au travail » est donc un ensemble de réactions physiques et émotionnelles néfastes pouvant se produire en cas de conflit entre les exigences de travail de l'employé et le degré de contrôle exercé par celui-ci sur la satisfaction de ces exigences. En général, la combinaison d'exigences élevées au travail et d'un faible contrôle de la situation peut entraîner du stress.

Le stress au travail peut provenir de nombreuses sources ou d'un événement isolé. Il peut avoir des effets autant sur les employés que sur les employeurs. On estime qu'un peu de stress est acceptable (ce que l'on qualifie parfois de « défi » ou de « stress positif »), mais lorsque le niveau de stress dépasse ce que l'on est en mesure d'assumer, des changements mentaux et physiques peuvent se produire.

---

## On entend dire que le stress peut être à la fois bon et mauvais. Est-ce vrai?

Le stress est la réaction du corps à une menace réelle ou perçue. De nos jours, la plupart des problèmes ne peuvent être réglés au moyen d'une réaction de combat ou de fuite. Nous devons chercher à résoudre nos problèmes et trouver des solutions constructives.

Le stress est lié à notre façon de réagir devant les difficultés qui se présentent. Les réactions varient d'une personne à l'autre. Le stress fait partie de la vie et peut constituer une force positive. En fait, c'est souvent ce qui nous procure l'énergie et la motivation nécessaires pour relever les défis quotidiens, tant à la maison qu'au travail. Ce type de réponse au stress nous aide à surmonter les difficultés et à atteindre nos objectifs comme les échéances à respecter, les objectifs de vente ou de production et le recrutement de nouveaux clients. Certains ne considèrent pas cela comme du stress, compte tenu de la satisfaction et du bonheur ressentis une fois l'objectif atteint.

Les sentiments négatifs associés au stress augmentent habituellement lorsque la personne croit que les exigences dépassent sa capacité de faire face à la situation. Le stress peut l'empêcher d'être productive. Dans certains cas, la personne évite de régler entièrement le problème, ce qui peut aggraver la situation et imposer un stress supplémentaire sur elle et sur certaines personnes autour d'elle.

Lorsqu'une personne ressent beaucoup de stress, elle peut avoir de la difficulté à se concentrer, à prendre des décisions et à se sentir en confiance. Un grand nombre de personnes éprouvent des sensations physiques comme la transpiration, l'accélération de la fréquence cardiaque et une tension musculaire accrue.

Le stress peut aussi avoir un effet à long terme sur la santé physique. Les maux de tête et la fatigue sont des symptômes courants de stress, et les personnes sont également plus susceptibles d'être malades ou de voir leur état de santé se détériorer.

# Qu'est-ce qui provoque le stress en milieu de travail?

Le stress au travail n'est pas attribuable à un seul facteur. La vie professionnelle et personnelle de chaque travailleur apporte différents éléments pouvant influencer sur les réactions de ce dernier aux conditions de travail. Toutefois, il a été établi que certains facteurs en milieu de travail ont une incidence sur le sentiment de stress au travail. En voici quelques exemples.

---

Catégories de facteurs de stress liés au travail	Exemples de sources de stress
Conception des tâches	<ul style="list-style-type: none"> <li>• charge de travail (surcharge et charge insuffisante)</li> <li>• rythme de travail, diversité des tâches, sens que revêt le travail</li> <li>• temps nécessaire pour accomplir une tâche</li> <li>• autonomie (capacité de prendre ses propres décisions au sujet de son travail ou de tâches précises)</li> <li>• travail par quarts, horaire de travail</li> <li>• compétences ou habiletés ne correspondant pas aux exigences de l'emploi</li> <li>• manque de formation ou de préparation (technique et sociale)</li> <li>• manque de reconnaissance isolement au travail (émotionnel ou travail solitaire)</li> </ul>
Rôle dans l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conflit de rôles (exigences professionnelles contradictoires, rôles trop nombreux, superviseurs et gestionnaires multiples)</li> <li>• attentes professionnelles floues, ambiguïté des rôles (manque de clarté quant aux responsabilités, aux attentes, etc.)</li> <li>• niveau de responsabilité</li> </ul>
Perfectionnement professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aucune possibilité de promotion ou promotions précoces</li> <li>• sécurité d'emploi ou insécurité (peur que son poste soit considéré comme excédentaire en raison de la situation économique ou d'un manque de travail)</li> <li>• manque de possibilités de perfectionnement ou d'avancement professionnel</li> <li>• satisfaction générale liée à l'emploi</li> </ul>
Relations au travail (interpersonnelles)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• superviseurs (conflits ou manque de soutien)</li> <li>• collègues (conflits ou manque de soutien)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menaces de violence, harcèlement, etc. (menaces à la sécurité personnelle)</li> <li>• manque de confiance</li> <li>• absence de systèmes au travail permettant de signaler et de gérer les comportements inacceptables</li> <li>• préjugés ou discrimination</li> </ul>
Structure organisationnelle, climat de travail, style de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• participation (ou non-participation) à la prise de décision</li> <li>• habitudes de communication (mauvaise communication ou transmission de l'information)</li> <li>• manque de reconnaissance à l'égard du travail bien fait</li> <li>• absence de systèmes au travail permettant de répondre aux préoccupations</li> <li>• absence de sollicitation de la participation des employés au moment d'entreprendre des changements organisationnels</li> <li>• manque d'équité perçue (qui obtient quoi, et quand; processus de prise de décision). Le sentiment d'injustice amplifie les effets sur la santé du stress perçu</li> <li>• manque de soutien (comme les politiques favorables à la famille et les programmes d'aide aux employés)</li> </ul>
Conciliation travail-vie personnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conflits liés aux rôles et aux responsabilités</li> <li>• exposition de la famille aux risques professionnels</li> </ul>
Conditions de travail, préoccupations relatives au milieu de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• exposition à des conditions désagréables (promiscuité, odeurs, etc.)</li> <li>• exposition à des dangers (ergonomie, substances chimiques, bruit, qualité de l'air, température, etc.)</li> </ul>

Adapté et mis à jour d'après « Occupational Stress Management: Current Status and Future Direction », L. R. Murphy, Trends in Organizational Behavior, 1995, vol. 2, pages 1 à 14 , et « Managing the causes of work-related stress: A step-by-step approach using the Management Standards », UK Health & Safety Executive (HSE), 2007.

# Le stress peut-il nuire à notre santé et à notre sécurité?

Oui, le stress peut avoir des répercussions sur l'état de santé général. Le corps est conçu, ou préprogrammé si vous préférez, pour avoir des réactions automatiques lui permettant de composer avec le stress. Le problème, c'est qu'il réagit de la même façon à tous les types de stress. Le fait de subir un stress pendant de longues périodes (comme les facteurs de stress au travail, qui sont faibles, mais constants) active ce système sans qu'il puisse par la suite s'arrêter.

Les effets courants du stress sur l'organisme sont les suivants :

- maux de tête
- tension ou douleur musculaire
- douleurs thoraciques
- augmentation de la fréquence cardiaque et de la pression artérielle
- affaiblissement du système immunitaire
- fatigue, insomnie
- maux d'estomac et problèmes digestifs
- hyperglycémie
- augmentation des taux de cholestérol et d'acides gras dans le sang pour les systèmes de production d'énergie

Le stress peut aussi modifier l'humeur ou les pensées de la façon suivante :

- augmentation des pertes de mémoire, de l'anxiété, de l'agitation, de l'irritabilité, de l'attitude défensive, des sautes d'humeur, de l'hypersensibilité, de la colère, etc.
- diminution de la capacité de réfléchir ou de se concentrer

Le stress peut entraîner des incidents parce que les personnes présentent souvent les problèmes suivants :

- troubles du sommeil
- automédication ou surconsommation de médicaments
- déprime
- anxiété, agitation, nervosité
- colère, comportement téméraire (souvent causé par un sentiment d'iniquité ou d'injustice)

Lorsqu'une personne adopte de tels comportements ou se trouve dans de tels états émotionnels, elle est plus susceptible d'agir ainsi :

- Devenir momentanément (mais dangereusement) distraite.
- Se sentir à part des autres ou isolé.
- Avoir des accès de colère, etc.
- Manquer à ses responsabilités.
- Faire des erreurs de jugement.
- Soumettre son corps à un stress physique, augmentant ainsi le risque d'entorse.
- Exécuter incorrectement les activités exigeant une bonne coordination œil-main ou œil-pied.

À long terme, le stress chronique non traité est associé notamment aux problèmes de santé suivants :

- l'anxiété
- l'insomnie
- les douleurs musculaires
- l'hypertension artérielle
- un affaiblissement du système immunitaire
- la maladie du cœur
- la dépression
- l'obésité

---

## Que peuvent faire les employeurs pour réduire le stress dans leur milieu de travail?

De nombreuses stratégies peuvent contribuer à maîtriser le stress et à réduire son incidence sur les personnes ou les milieux de travail. Comme les causes du stress en milieu de travail varient considérablement, il en va de même pour les stratégies visant à le réduire ou à le prévenir.

Lorsque le stress en milieu de travail est causé, par exemple, par un agent physique, il vaut mieux le contrôler à la source. Si le milieu de travail est trop bruyant, il faut prendre des mesures pour limiter le bruit, dans la mesure du possible. Si vous ressentez de la douleur à la suite d'efforts répétitifs, il est possible de modifier les postes de travail pour réduire les mouvements répétitifs et fatigants. Il est possible de trouver des suggestions et des renseignements détaillés dans les nombreuses fiches d'information Réponses SST (p. ex. sur le [bruit](#), l'[ergonomie](#), la [violence et le harcèlement en milieu de travail](#)), ou encore en s'adressant au [Service de renseignements](#).

La [conception des tâches](#) est également un facteur important. Une bonne conception des tâches tient compte des capacités physiques et mentales de l'employé. En général, les lignes directrices suivantes sur la conception des tâches aideront à réduire le stress en milieu de travail ou à y faire face :

- L'emploi doit être raisonnablement exigeant (il ne doit pas reposer sur la « pure endurance ») et les tâches de l'employé doivent être minimalement diversifiées.
- L'employé doit pouvoir apprendre au travail et avoir la possibilité de continuer à se perfectionner à mesure que sa carrière progresse.
- L'emploi doit laisser à la personne la possibilité de prendre des décisions dans certains domaines.
- L'employé doit recevoir du soutien social et de la reconnaissance au travail.
- L'employé doit sentir que l'emploi lui offre une certaine perspective d'avenir.

Les employeurs doivent évaluer le milieu de travail afin de mieux cerner les risques de stress. Ils doivent déterminer ce qui suit :

- les tensions professionnelles qui pourraient engendrer des niveaux élevés de stress durant de longues périodes;
- chez quels employés ces tensions pourraient occasionner des préjudices.

Ils doivent également déterminer ce qui doit être fait pour éviter que ces pressions ne deviennent des facteurs de stress négatifs.

Les employeurs peuvent prévenir le stress de nombreuses façons.

#### À FAIRE

- Traiter tous les employés équitablement et respectueusement.
- Prendre le stress au sérieux et être compréhensif avec les employés qui subissent trop de pression.
- Connaître les signes et les symptômes qui indiquent qu'une personne éprouve de la difficulté à gérer son stress.
- Faire participer les employés aux prises de décisions et les inciter à s'exprimer directement ou par l'intermédiaire d'un comité, etc.
- Inciter les gestionnaires à avoir une attitude compréhensive.
- Être proactifs en cherchant à déceler les signes de stress parmi le personnel.



- Mettre en place des [programmes de santé et mieux-être en milieu de travail](#) qui ciblent la véritable source du stress. Le stress au travail peut être d'origine variée : sécurité, ergonomie, exigences de l'emploi, etc. Demander aux employés d'aider à cerner la cause première.
- Intégrer la prévention du stress ou la promotion de la [santé mentale](#) positive à vos politiques ou à votre énoncé de mission organisationnel.
- S'assurer que les employés ont reçu la formation appropriée et qu'ils possèdent les habiletés et les ressources nécessaires pour réussir dans leur poste.
- Concevoir les tâches de manière à favoriser une répartition équilibrée de la charge de travail. Accorder aux employés le plus de contrôle possible sur les tâches dont ils doivent s'acquitter.
- Valoriser et souligner les résultats et les compétences individuelles.
- Offrir du soutien.
- Indiquer clairement quelles sont les attentes liées au travail.
- Veiller à limiter les exigences du travail à ce qui est raisonnable en assurant des échéances et des heures de travail acceptables, de même que des tâches variées, intéressantes et clairement définies.
- Prévoir des programmes d'aide aux employés (PAE) pour ceux qui souhaitent y participer.

## À ÉVITER

- Ne tolérer aucune forme de harcèlement ou d'intimidation.
- Demeurer à l'affût des signes indiquant qu'un employé est sous pression ou se sent stressé.
- Ne pas oublier que les caractéristiques du lieu de travail peuvent, en soi, être une source de stress. Les cours de gestion du stress et les services de counseling peuvent être d'un grand secours aux employés, mais il importe de trouver l'origine du stress et de s'y attaquer le plus rapidement possible.

---

## Peut-on faire quelque chose pour s'aider à faire face au stress qu'on subit au travail?

Il existe plusieurs moyens d'être proactif pour affronter des situations stressantes. Les cours sur la santé mentale, l'autoassistance, l'adoption de saines habitudes et la gestion du stress ainsi que les services de counseling peuvent aider les employés, mais il importe de trouver les causes fondamentales du stress et de prendre les mesures nécessaires pour y remédier.

Toutefois, dans certains cas, l'origine du stress ne peut être modifiée immédiatement. C'est pourquoi il est essentiel de trouver des moyens d'aider l'employé à préserver une bonne santé mentale.

Pour en savoir plus, veuillez consulter la fiche d'information Réponses SST sur la [Santé mentale – Gérer le stress en milieu de travail](#).

---

## Y a-t-il des organismes qui peuvent fournir de l'aide?\*

Oui, il y en a plusieurs. Votre médecin de famille peut souvent vous recommander un professionnel. Il y a aussi, entre autres, les programmes d'aide aux employés (PAE) et des associations telles que l'Association canadienne pour la santé mentale (ACSM) et le Centre canadien sur les dépendances et l'usage de substances (CCDUS).

- [Programmes d'aide aux employés](#) : Les PAE proposent des services de counseling confidentiels, à court terme, destinés aux employés dont les problèmes influent sur le rendement au travail. Les services de fournisseurs de PAE sont souvent achetés par l'entreprise. S'adresser à son service des ressources humaines (ou l'équivalent) pour connaître la personne-ressource.
- [ACSM](#) : L'ACSM offre des programmes qui visent à aider les personnes dont la santé mentale est menacée à trouver le soutien dont ils ont besoin pour faire face aux crises, pour regagner la confiance en eux et pour reprendre leurs activités dans la collectivité, la famille et au travail.
- [CCDUS](#) : Le CCDUS fait la promotion de discussions sérieuses sur les problèmes de toxicomanie et diffuse l'information à cet égard; il aide les organismes qui participent au traitement de la toxicomanie, à la prévention et à des programmes éducatifs.

(\*Ces organismes sont cités à titre de référence seulement. Vous devriez communiquer avec eux directement pour obtenir de plus amples renseignements sur les services offerts. Veuillez prendre note que le fait de mentionner ces organismes, par rapport à d'autres que vous pourriez connaître, ne constitue pas une recommandation ou une approbation de ceux-ci par le CCHST.)

Pour en savoir plus sur la santé mentale et la santé au travail, veuillez consulter les fiches d'information Réponses SST suivantes :

- [Santé mentale – Introduction](#)
- [Santé mentale – Facteurs de risque psychosociaux au travail](#)
- [Santé mentale – Comment l'aborder et la favoriser](#)
- [Santé mentale – Gérer le stress en milieu de travail](#)

- [Santé et mieux-être en milieu de travail – Programme exhaustif de santé et de sécurité au travail](#)
  - [Santé mentale – Avoir une conversation délicate](#)
  - [Santé mentale – S'attaquer aux conflits](#)
- 

Date de la dernière modification de la fiche d'information : 2018-12-18

## **Avertissement**

Bien que le CCHST s'efforce d'assurer l'exactitude, la mise à jour et l'exhaustivité de l'information, il ne peut garantir, déclarer ou promettre que les renseignements fournis sont valables, exacts ou à jour. Le CCHST ne saurait être tenu responsable d'une perte ou d'une revendication quelconque pouvant découler directement ou indirectement de l'utilisation de cette information.