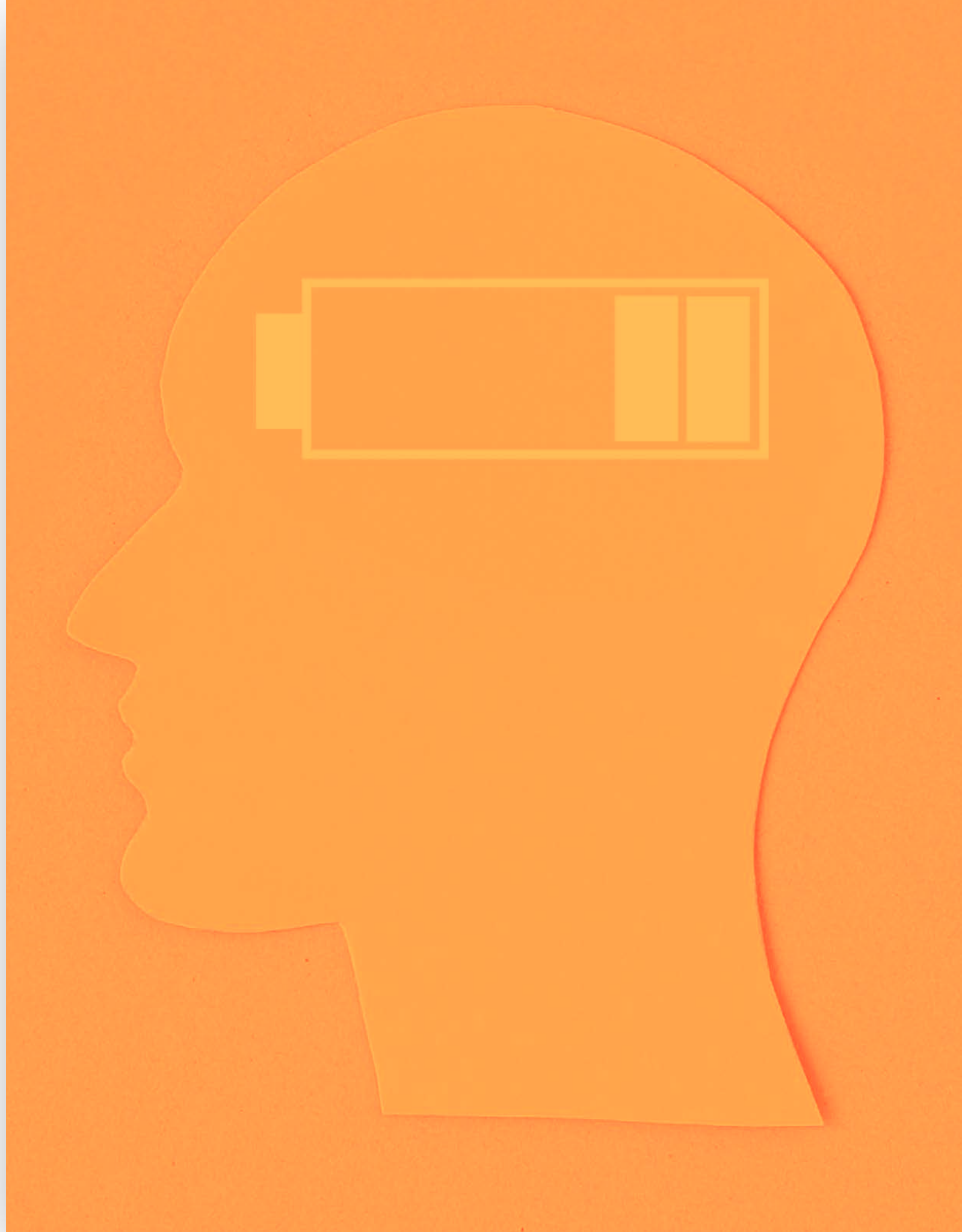


Santé mentale et bien-être au travail

Charles Gosset

Chargé de projet | Formation
TechnoCompétences



De quoi parle-t-on ?

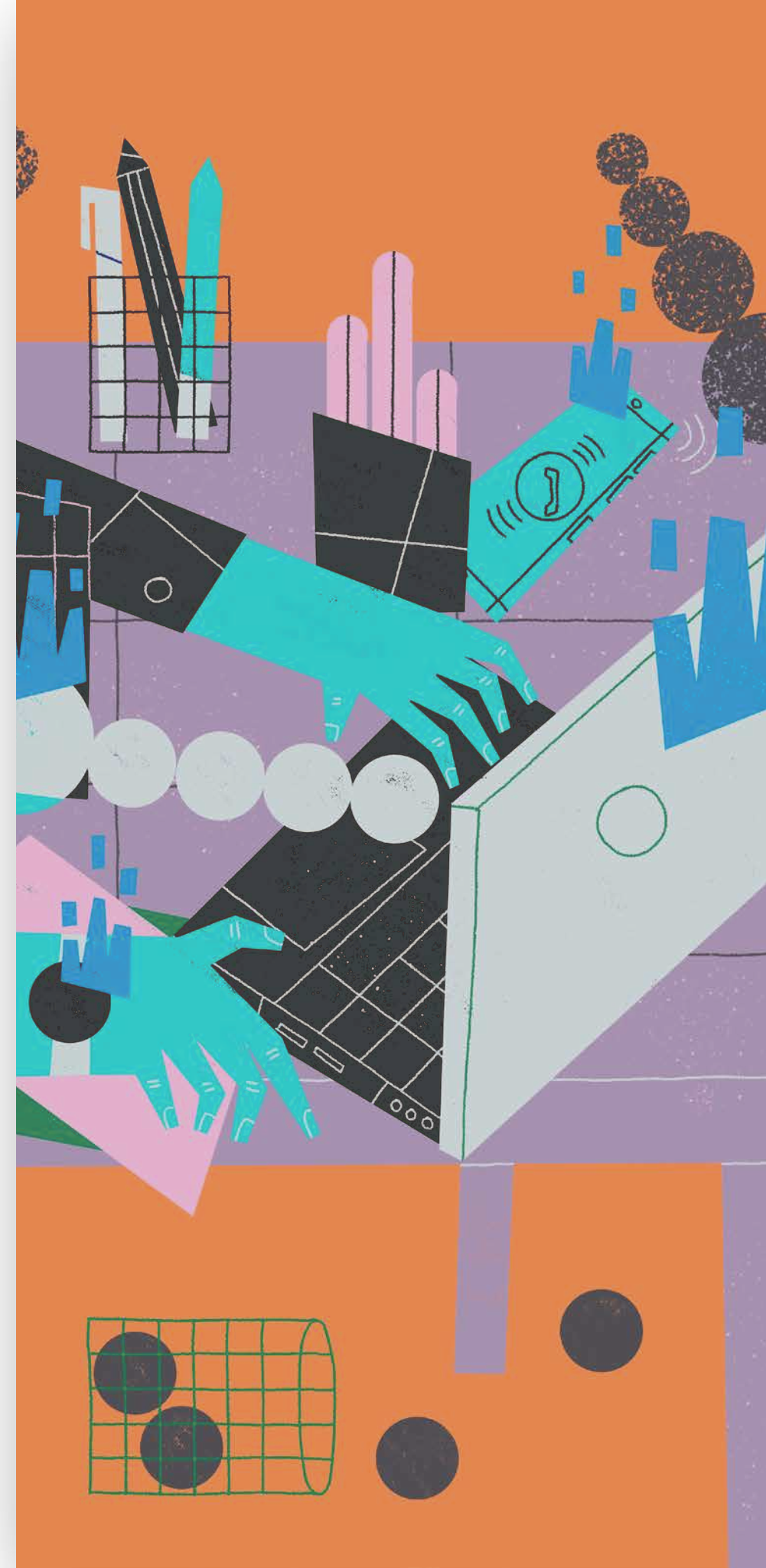
Définition des concepts

La **santé mentale au travail** fait référence à l'état émotionnel et psychologique des travailleurs dans leur environnement professionnel. Elle inclut la gestion du stress, des émotions, la prévention des troubles comme le burnout, l'anxiété et la dépression, ainsi que le maintien d'une bonne qualité de vie au travail. Cela englobe aussi les relations interpersonnelles, la reconnaissance et l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Le **bien-être au travail**, quant à lui, est un concept plus large qui inclut les dimensions physiques, sociales et psychologiques du travail. Il englobe un ensemble de facteurs qui contribuent à l'épanouissement personnel et collectif au sein d'une organisation. Cela inclut l'environnement physique, l'ambiance de travail, les relations entre collègues, le sentiment de sécurité psychologique, mais aussi la reconnaissance, l'autonomie et les possibilités de développement. Ces deux concepts sont liés, mais le bien-être se concentre davantage sur les conditions globales de travail, tandis que la santé mentale met l'accent sur l'aspect psychologique.

Où en sommes-nous ?

La santé mentale au travail est un sujet de préoccupation croissante qui s'est progressivement imposé dans le monde professionnel. Dès les années 1980, les premiers travaux sur le stress professionnel, menés notamment par Hans Selye, ont posé les bases de cette réflexion. Toutefois, c'est au cours des deux dernières décennies que cette question a pris une ampleur considérable, notamment avec la reconnaissance des conséquences des troubles psychologiques comme le burnout.



L'Impact de la Pandémie COVID-19

La pandémie de COVID-19 a profondément transformé le monde du travail au Québec, exacerbant les problématiques de santé mentale. En effet, le télétravail massif, instauré pour limiter la propagation du virus, a entraîné des risques accrus liés à l'isolement, au stress et aux troubles anxieux chez les employés. Selon l'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ), une augmentation de la prévalence des symptômes anxieux ou dépressifs a été observée lors de la première année de la pandémie, comparativement à des périodes antérieures.

Cette période a également accéléré l'adoption de modèles de travail hybrides, combinant présence au bureau et travail à distance. En 2024-2025,

le travail hybride s'est imposé comme un modèle durable, offrant aux employés la possibilité de personnaliser leur rythme, leur charge de travail et leur mode de collaboration (présentiel, hybride ou 100 % télétravail). Cependant, cette flexibilité accrue s'accompagne de défis, notamment le "stress technologique" lié à une hyperconnectivité constante, affectant la santé mentale des employés.

De plus, selon une enquête de la Chaire de recherche Relief en santé mentale, autogestion et travail (Université Laval), malgré la fin de la crise sanitaire, près de 49 % des travailleurs des PME souffrent encore de problèmes de santé mentale. Les jeunes travailleurs, notamment ceux de 18 à 24

ans, sont particulièrement affectés par l'anxiété, la dépression et l'insomnie. L'enquête a également révélé que, selon les répondants, le télétravail a favorisé un sentiment accru de reconnaissance, un meilleur soutien et un environnement de travail plus favorable. Cependant, elle met aussi en évidence que les travailleurs en mode hybride sont davantage susceptibles de rapporter des symptômes de dépression ou d'anxiété.

En somme, la pandémie a non seulement modifié les structures de travail au Québec, mais elle a également mis en lumière l'importance de soutenir la santé mentale des employés dans ces nouveaux environnements de travail.

Contexte Économique et Nouveaux Défis

Parallèlement, le contexte économique joue un rôle majeur dans la santé mentale des travailleurs québécois.

L'inflation persistante et le stress financier qui en découle ont un impact direct sur leur bien-être. Selon une étude de la Fédération canadienne de l'entreprise indépendante (FCEI), 64 % des PME québécoises sont fortement affectées par l'inflation, les plus petites entreprises étant davantage affaiblies.

Conscientes de cet enjeu, plusieurs entreprises québécoises ont mis en place des programmes de soutien financier pour leurs employés. Ces initiatives incluent des conseils budgétaires, des

augmentations salariales ajustées à l'inflation et des aides pour améliorer la stabilité financière des employés. Ces mesures visent à atténuer l'anxiété financière et à promouvoir une meilleure santé mentale au sein des organisations.

En somme, la combinaison des défis liés à l'évolution des modes de travail et au contexte économique actuel souligne l'importance pour les entreprises québécoises d'adopter une approche holistique du bien-être de leurs employés, en tenant compte à la fois de leur santé mentale et de leur sécurité financière.

Réglementation et Responsabilité des Entreprises

L'évolution législative accompagne cette prise de conscience.

Au Québec, en 2023, des investissements conséquents sont consacrés à la réduction de l'absentéisme lié aux troubles psychologiques, avec un accent mis sur l'écoute et le soutien psychologique en entreprise. Le ministre du Travail et ministre responsable de la région de la Mauricie et de la région du Nord-du-Québec, Jean Boulet déclarait qu'« Au Québec, c'est en moyenne 30 personnes sur 1000 qui s'absentent du travail par semaine en raison de leur santé psychologique. Notre gouvernement prend la santé psychologique très au sérieux et investit depuis plusieurs années dans le déploiement de mesures destinées à soutenir la santé psychologique

des travailleurs. D'ailleurs, la CNESST a rendu disponibles plusieurs outils d'identification et de sensibilisation, a procédé à l'ajout de conseillers et renforcé le travail des inspecteurs sur le terrain. ».

Dans le cadre de la loi 27, « Loi modernisant le régime de santé et de sécurité du travail », les employeurs sont tenus d'intégrer les risques psychosociaux dans leur plan de prévention de la santé et de la sécurité au travail. Bien que la loi ait été promulguée en 2021, cette mesure, qui vise à protéger l'intégrité psychique et physique des travailleurs, sera obligatoire à compter du 6 octobre 2025.

En septembre 2024, le gouvernement franchit une nouvelle étape dans la prévention du harcèlement psychologique et sexuel au travail en promulguant la «Loi visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail». Cette loi prévoit notamment 2 obligations :

1.

L'obligation d'adopter une politique visant à prévenir et à combattre le harcèlement psychologique et la violence à caractère sexuel en milieu de travail. Cette politique doit inclure des mesures telles que :

- *Offre de formation sur le harcèlement et la violence sexuelle.*
- *Processus d'enquête clair et respectueux de la confidentialité lors du traitement des plaintes.*

2.

Cette politique doit inclure des mesures de prévention adaptées pour prévenir le harcèlement psychologique provenant de toute personne en milieu de travail, y compris les clients, les fournisseurs et autres tiers, et s'assurer que les employés disposent de ressources et de mécanismes appropriés pour signaler toute forme de harcèlement.

Le Rôle de la Technologie et de l'Intelligence Artificielle

L'intégration de la technologie, en particulier de l'intelligence artificielle (IA), dans le milieu professionnel a considérablement transformé la gestion du bien-être des employés. Ces outils d'intelligence artificielle offrent des recommandations personnalisées, des exercices de relaxation et un accès continu à des plateformes de soutien psychologique. Par exemple, des applications analysent les interactions sociales pour détecter des signes précoces de mal-être, permettant ainsi des interventions proactives.



Avantages de l'IA dans la gestion du bien-être au travail

Détection du mal-être des travailleurs

L'intelligence artificielle est de plus en plus utilisée pour analyser les signaux faibles du mal-être au travail à travers l'analyse des communications internes (emails, échanges en entreprise), permettant de détecter précocement les signes de stress ou de désengagement.

Personnalisation du soutien

Les outils d'IA peuvent fournir des conseils adaptés aux besoins individuels des employés, favorisant une meilleure gestion du stress et une amélioration du bien-être général.



Inconvénients potentiels de l'IA dans le bien-être au travail

Technostress

L'utilisation excessive des technologies de l'information et de la communication peut entraîner un stress technologique, ou "technostress", caractérisé par une incapacité à s'adapter aux nouvelles technologies, ce qui peut affecter la santé mentale des employés.

Surveillance et intrusion

L'analyse des communications internes par l'IA peut être perçue comme une atteinte à la vie privée, entraînant une méfiance envers l'employeur et une détérioration du climat de travail.





Un Investissement stratégique pour les Entreprises

Enfin, l'intégration du bien-être au cœur de la stratégie des entreprises n'est plus perçue comme un coût, mais comme un levier de performance organisationnelle. Les études montrent que les entreprises qui mettent en place des politiques actives de bien-être constatent une réduction du turnover et de l'absentéisme, ainsi qu'une augmentation de l'engagement, de la productivité et de la créativité de leurs employés (Institut Sapiens, étude sur le bien-être au travail (cité par

Teamupp)). Des entreprises comme Microsoft et Google investissent massivement dans la santé mentale de leurs équipes, inspirant ainsi les PME à adopter des approches similaires.

En somme, la prise en compte de la santé mentale au travail s'inscrit dans une dynamique globale où réglementation, innovations technologiques et nouvelles pratiques organisationnelles convergent vers un objectif commun : faire du bien-être un pilier de la performance durable.

Que faut-il retenir ?

Les évolutions des dernières années ont largement contribué à améliorer la prise en charge de la santé mentale et du bien-être au travail. Le Québec, avec ses nouvelles législations et initiatives, montre une volonté claire d'encadrer la prévention des risques psychosociaux. L'investissement dans la **formation des conseillers en santé psychologique** au travail et la promotion du dialogue au sein des entreprises, ainsi que l'introduction d'outils numériques pour aider à la gestion du stress et de la fatigue mentale, sont des avancées notables.

Les tendances internationales soulignent également une augmentation de la sensibilisation aux enjeux de santé mentale, avec des programmes

de soutien adaptés et des investissements dans des politiques de flexibilité du travail qui aident à maintenir un bon équilibre de vie. Cela permet de créer des environnements de travail plus sûrs et plus sains, réduisant les risques de stress et de démotivation.

En somme, les années 2024 et 2025 marquent une étape importante dans la prise en compte de la santé mentale au travail, avec des mesures concrètes et un engagement collectif pour améliorer les conditions de travail des employés. Le chemin reste long, mais les premières étapes sont prometteuses pour un avenir où chaque travailleur pourra bénéficier d'un environnement de travail à la fois épanouissant et protecteur pour sa santé mentale.

Sources

- [Carrefour RH. \(2025\). L'intelligence artificielle et le bien-être au travail.](#)
- [Onopia. \(2023\). L'IA et le Bien-être Mental au Travail : Défis et Opportunités.](#)
- [DRH.ma. \(2023\). L'intelligence artificielle au service du bien-être au travail.](#)
- [Forbes France. \(2024\). Comment les entreprises peuvent-elles utiliser l'IA pour personnaliser les programmes de bien-être ?.](#)
- [Organisation Internationale des Employeurs. \(2024\). L'impact de l'IA sur le travail et l'emploi.](#)
- [Laboratoire de la Société Numérique. \(2025\). Impacts de l'intelligence artificielle sur le travail et l'emploi.](#)
- [Inria. \(2024\). Impacts de l'intelligence artificielle sur le travail : Le LaborIA publie son rapport.](#)
- [QVT Market. \(2023\). Intelligence Artificielle et QVT : Révolutionner le Bien-Être au Travail.](#)
- [Vie Publique. \(2024\). L'intelligence artificielle, l'emploi et le travail.](#)
- [Conseil de l'Innovation du Québec. \(2024\). Les impacts de l'intelligence artificielle sur le travail et l'emploi.](#)
- [Sadeghi, S. \(2024\). Employee Well-being in the Age of AI: Perceptions, Concerns, Behaviors, and Outcomes.](#)
- [Le Monde. \(2024\). Intelligence artificielle : « L'étau technologique qui enserre l'homme moderne pourrait être une opportunité ».](#)
- [Le Monde. \(2024\). « Avoir les moyens de faire un travail de qualité est un facteur démontré de bien-être psychologique ».](#)
- [Le Monde. \(2024\). Mariette Darrigrand, sémiologue : « Le travail a véhiculé par le passé des imaginaires positifs, loin de la vision doloriste actuelle ».](#)