



# CADRES ET RESPONSABLES : BIEN-ÊTRE PERSONNEL ET GESTION DU STRESS

## FICHE D'INFORMATION 2 : COMMENT AMÉLIORER VOTRE SANTÉ MENTALE ET VOTRE BIEN-ÊTRE ?

En tant que cadre ou responsable, il est important que vous teniez compte de votre propre santé mentale et de votre bien-être, ainsi que de ceux des membres de votre équipe. La présente fiche porte principalement sur la **manière d'améliorer** votre santé mentale et votre bien-être, tout en abordant la question de l'influence que vous pouvez avoir sur autrui.

Le moyen le plus efficace d'améliorer votre santé mentale et votre bien-être est d'adopter une démarche globale, qui soit adaptée à vos besoins et à votre situation, et ensuite de vous y tenir.

Adopter une démarche globale signifie :

**1. Comprendre** ce que signifient le bien-être, l'atténuation des effets négatifs du stress, la santé mentale et la résilience, et la stigmatisation.

**2. Agir et vous prendre en main**, en ménageant votre propre santé mentale et votre bien-être (prendre les devants et savoir comment réagir en cas de problème).

**3. Travailler sur votre style de direction et de gestion** (communication, participation, relations de confiance, investissement personnel, promotion d'un environnement de travail sain, etc.).

### SOMMAIRE DE LA FICHE :

- **Établir votre plan d'action**
- **Choisir des stratégies clés pour vous lancer**
- **Mettre en œuvre votre plan d'action**

**PREMIÈRE ÉTAPE :**  
ÉTABLIR VOTRE  
PLAN D'ACTION

**DEUXIÈME ÉTAPE :**  
CHOISIR DES  
STRATÉGIES CLÉS  
POUR VOUS LANCER

**TROISIÈME ÉTAPE :**  
METTRE EN ŒUVRE  
VOTRE PLAN D'ACTION

### PREMIÈRE ÉTAPE : ÉTABLIR VOTRE PLAN D'ACTION

**La première étape consiste à faire le point, à déterminer ce qui compte le plus pour vous et à vous fixer un objectif.**

### PISTES DE LECTURE ET DE RÉFLEXION

Les exercices de réflexion inclus dans la fiche d'information intitulée « Pourquoi la santé mentale et le bien-être sont-ils importants ? » vous aideront à dresser un premier bilan de votre situation actuelle.

Nous vous suggérons d'exploiter les ressources disponibles (en anglais) à l'adresse [www.un.org/en/healthy-workforce](http://www.un.org/en/healthy-workforce).



## Quel est mon point de départ ?

- Les pistes de réflexion figurant à la fin de la fiche d'information intitulée « Pourquoi la santé mentale et le bien-être sont-ils importants ? » (sous le titre « Agir ») vous aideront à évaluer votre situation actuelle.
  - Pour aller plus loin, vous pouvez déterminer votre profil de réaction au stress (voir l'appendice à la présente fiche d'information).
  - Le cas échéant, vous pouvez demander au conseiller ou à la conseillère du personnel, au service chargé des questions de bien-être ou au service médical de vous aider à évaluer plus précisément l'état actuel de votre santé mentale et de votre bien-être.
- Quels sont vos points forts actuels en termes de bien-être et de santé mentale (mode de vie, risques de dépendance ou risques psychosociaux) ?
  - Une bonne façon d'aller de l'avant est de vous concentrer sur vos points forts et d'en tirer parti — faire davantage ce que vous faites bien et ce qui marche pour vous est une stratégie de succès.
- Dressez la liste des choses auxquelles vous devez faire le plus attention. Pensez à une chose que vous pourriez faire afin de prévenir ou de régler un problème dans chacune de ces catégories :
  - Sentiment de bien-être
  - Habitudes de vie saines
  - Risques de dépendance (laquelle est souvent au départ une stratégie d'adaptation)
  - Risques psychosociaux au travail.
- Réfléchissez à ce que vous voulez et à la démarche que vous devez mettre en place pour :
  - Protéger et promouvoir votre bien-être
  - Prévenir les dangers et préserver votre santé mentale
  - Agir rapidement pour obtenir de meilleurs résultats
  - Vous donner les moyens de vous épanouir en tant que cadre ou responsable.
- Soyez attentif(ve) aux **excès** qui peuvent nuire à votre bien-être. En voici trois exemples, et peut-être en avez-vous d'autres :
  - Tendance à trop travailler
  - Tendance à trop réfléchir
  - Tendance à être débordé(e).

## Demandez-vous :

- Quel est mon objectif ?
- Qu'est-ce qui compte le plus pour moi ?
- Que signifie pour moi « s'épanouir » ? Quelle est mon ambition ?
  - Adressez-vous à vous-même une lettre dans laquelle vous décrivez ce que vous penseriez, feriez, ressentiriez et verriez dans un an si vous dressiez un bilan personnel. Qu'est-ce qui en ressortirait ?

Vous pouvez vous reporter à l'appendice et au cahier d'exercices à la fin de cette fiche d'information pour élaborer votre plan d'action.



## DEUXIÈME ÉTAPE : CHOISIR DES STRATÉGIES CLÉS POUR VOUS LANCER

Par exemple :

- **Renforcez vos connaissances et mobilisez vos réseaux**
- **Faites preuve de curiosité**
- **Apprenez à vous connaître et à connaître les membres de votre équipe en dehors du contexte professionnel**
- **Prêtez attention à la façon dont vous communiquez avec vous-même et avec les autres**
- **Choisissez un point de départ**
- **Donnez la priorité à la lutte contre la stigmatisation**

### A. Renforcez vos connaissances et mobilisez vos réseaux :

Avec qui devez-vous parler ou prendre contact pour vous aider à

- Renforcer vos connaissances
- Obtenir un appui concret pour votre bien-être et votre santé en général
- Faire le point sur votre état de santé mentale et votre bien-être actuels.

**Renforcer vos connaissances** peut signifier par exemple :

- Être honnête quant à la conscience et à la connaissance que vous avez de vos forces et de vos faiblesses en matière de bien-être, de gestion du stress, de santé mentale et de résilience.
- Être disposé(e) à apprendre davantage (voir les pistes de lecture mentionnées plus haut). En vous livrant à des exercices d'apprentissage et en transmettant vos connaissances aux autres, vous contribuerez à renforcer vos connaissances et vos compétences.

### Mobilisez vos réseaux

Vos réseaux peuvent comprendre :

- Votre supérieur(e)
- Le conseiller ou la conseillère du personnel ou les fonctionnaires du service chargé des questions de qualité de vie ou du service médical de votre organisation
- Les fonctionnaires du Bureau des services d'ombudsman et de médiation des Nations Unies
- Votre partenaire ressources humaines
- Les coordonnateurs(trices) pour la sécurité et la santé au travail
- Les collègues ou les pairs avec lesquels vous pouvez parler librement et à qui vous pouvez demander conseil
- Les représentant(e)s du personnel.

### Identifiez les personnes qui :

- Sauront vous accompagner
- Vous épauleront et vous motiveront
- Seront à votre écoute
- Remarqueront chaque petit pas en avant et célébreront vos réussites
- Vous aideront, par leur présence à vos côtés, à tenir vos engagements. Il peut s'agir ici d'un(e) collègue engagé(e) sur la même voie que vous, d'un groupe de pairs, d'un(e) ami(e) ou d'un(e) mentor.

### B. Faites preuve de curiosité :

Posez des questions audacieuses et cherchez les informations qui vous permettront d'isoler les principaux problèmes à résoudre ou les points à améliorer, pour vous-même comme pour l'ensemble de votre équipe.

- Quelles sont les informations dont vous disposez déjà et quelles conclusions pouvez-vous en tirer ? (pour l'environnement de travail, il peut s'agir de données sur les congés maladie, la rotation du personnel, les enquêtes de satisfaction et les évaluations sur les conditions de travail).
- Vous pouvez également procéder, à titre individuel ou collectif, à une analyse des forces, faiblesses, possibilités et menaces (analyse SWOT) axée sur le bien-être, la réduction du stress, la gestion de la santé mentale et la résilience.
- Cherchez de l'aide pour évaluer les risques psychosociaux au travail.
- Demandez des conseils et de l'aide pour évaluer votre état de santé, en particulier votre niveau de stress et votre état de santé mentale. Vous aurez tout à gagner à accomplir cette démarche le plus tôt possible.



### C. Apprenez à vous connaître et à connaître les membres de votre équipe

sur le plan humain, de façon à reconnaître les forces, les particularités et les vulnérabilités de chacun. Cela vous permettra de remarquer tous changements éventuels qui pourraient vous amener à vous demander ou à demander à une autre personne si tout va bien.

- Dressez votre profil personnel de réaction au stress et en matière de santé mentale (quels sont les éléments déclencheurs et les signes avant-coureurs) afin de pouvoir agir rapidement et éviter de tomber dans une spirale dangereuse.
- Vous n'y parviendrez pas si vous avez des œillères, si la porte de votre bureau est fermée ou si votre style de direction ou de gestion repose sur une communication verrouillée ou fait reculer vos collègues.
- Il est crucial d'instaurer un climat de confiance. Si vos collègues ne vous font pas confiance, ils ne s'ouvriront pas à vous et ne solliciteront pas votre aide.

### D. Prêtez attention à la façon dont vous communiquez avec vous-même et avec les autres :

Rares sont les personnes qui réagissent bien aux injonctions, aux cris, au harcèlement et aux actes d'intimidation dans les situations où le statut et la hiérarchie prennent le pas sur des relations de travail solides et respectueuses.

En effet, nos cerveaux sont conçus pour percevoir ce type de comportement comme une menace, qui provoque l'agressivité, la fuite ou la paralysie et nous fait souvent perdre l'usage des fonctions exécutives de notre cerveau.

- L'autocritique, les préjugés, l'impression de ne pas être à la hauteur, le sentiment de honte et les pensées négatives peuvent être très préjudiciables si nous les laissons nous envahir. Il est important de ne pas leur accorder plus de poids qu'ils n'en méritent. Soyez bienveillant(e) avec vous-même.
- Il est extrêmement utile d'apprendre à gérer les émotions ou les pensées douloureuses.

### E. Choisissez un point de départ :

- S'il peut être plus logique de se concentrer d'abord sur soi-même, cela ne va pas toujours sans difficulté. Avancez d'abord à tout petits pas et prenez progressivement de l'élan. Pensez à une habitude que vous pouvez prendre dès aujourd'hui et maintenir sur la durée. Fixez-vous chaque jour des intentions.
- La sensibilisation par les échanges, les discussions au sein de l'équipe ou à l'occasion d'activités diverses est souvent un bon point de départ. Montrez l'exemple. Faites profiter les autres de vos connaissances.
- Prenez l'habitude de repérer les points positifs ainsi que les signes de stress ou de mauvaise santé mentale, aussi bien chez vous que chez les personnes qui travaillent avec vous.

### F. Donnez la priorité à la lutte contre la stigmatisation :

Vos pensées et vos convictions concernant le bien-être et la santé mentale vous poussent-elles à vous autostigmatiser ? Quelles sont vos attitudes et vos convictions concernant le bien-être et la santé mentale des autres ? La stigmatisation a-t-elle une place sur votre lieu de travail ?

- En tant que responsable ou cadre, vous avez un rôle crucial à jouer dans la lutte contre la stigmatisation associée aux problèmes de santé mentale, tout comme dans la lutte contre d'autres comportements et attitudes nuisibles sur le lieu de travail, notamment le harcèlement, les actes d'intimidation, le racisme ou le sexisme.
- Toutes les formes de stigmatisation, sans exception, sont néfastes.
- La stigmatisation peut vous empêcher d'accorder autant d'importance à votre propre santé mentale qu'à votre santé physique ou de demander des conseils ou de l'aide quand vous en avez besoin.
- La stigmatisation se manifeste dans les mots que vous employez, dans votre attitude envers vous-même et envers les autres et dans la façon dont vous réagissez aux propos de vos collègues, de votre famille et de vos amis.

**Ne pas prendre l'initiative de les combattre revient à cautionner directement ou indirectement ces attitudes et ces comportements néfastes et à devenir complice de leur existence et du mal qu'ils causent.**

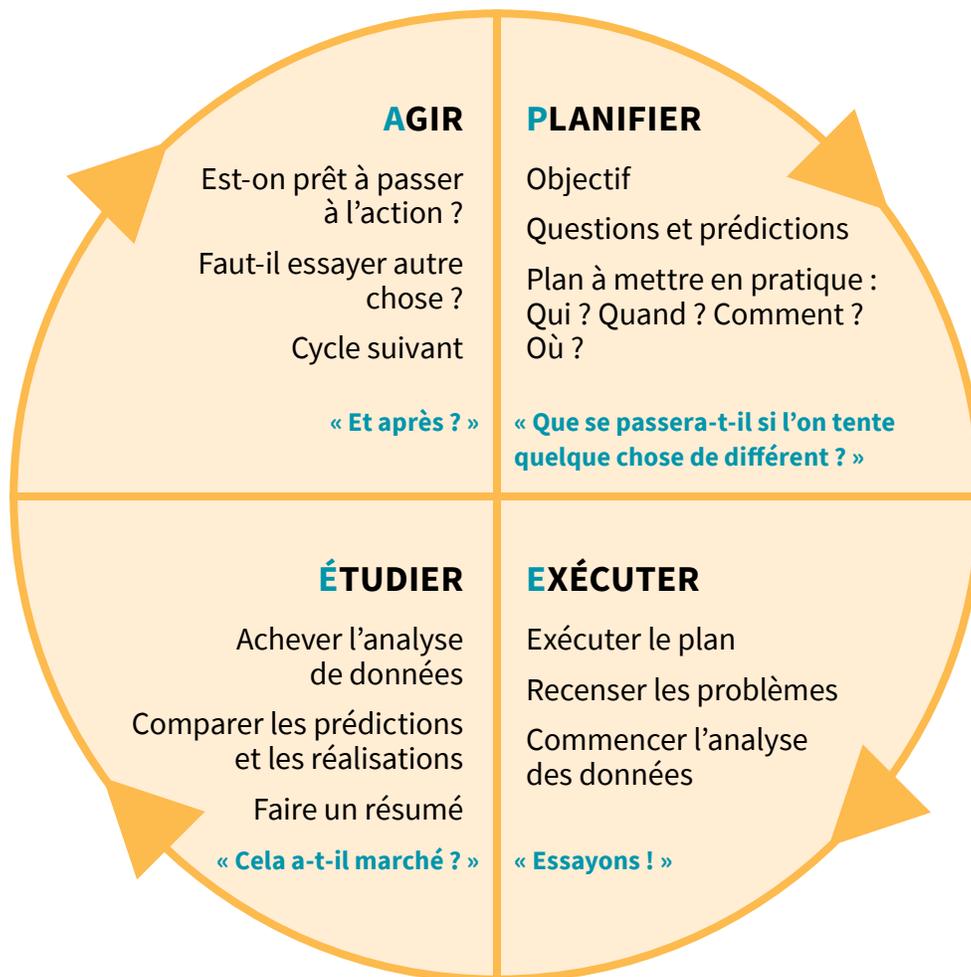


## TROISIÈME ÉTAPE : METTRE EN ŒUVRE VOTRE PLAN D'ACTION

Après vous être progressivement lancé(e), établissez un plan de 90 jours contenant une liste des choses que vous voulez accomplir pour favoriser votre santé mentale et votre bien-être.

- Adaptez votre plan au fur et à mesure que vous voyez ce qui marche pour vous.
- Les cycles de type PEÉA (Planifier — Exécuter — Étudier — Agir) permettent souvent de structurer les initiatives d'amélioration et d'avoir le sentiment d'aller de l'avant.
- Demandez à une personne de confiance de vous accompagner dans la réalisation de vos objectifs en lui rendant compte de vos progrès au moyen d'indicateurs clairs et faciles à mesurer.

### CYCLE PEÉA





## PLANIFIER

- Comment vous représentez-vous le succès de votre démarche ?
  - Commencez par un plan d'action personnel de 90 jours, que vous pourrez renouveler au fur et à mesure que vous progresserez et développerez vos points forts.
  - Faites coïncider vos moyens d'action et votre objectif, en prenant des décisions ou en faisant des choix éprouvés.
  - Comment allez-vous mesurer et évaluer les effets de votre démarche ?
- 

## EXÉCUTER

- Tentez différentes mesures et initiatives, faites des essais.
  - Si cela ne marche pas ou ne vous semble pas convenir, changez d'approche.
- 

## ÉTUDIER

- Passez en revue et évaluez votre démarche : a-t-elle atteint son but (déroulement et efficacité) ?
  - Décidez d'un mode d'évaluation avant de commencer à exécuter votre plan.
  - Prévoyez des indicateurs permettant d'évaluer les **effets** de votre démarche (a-t-elle été efficace, a-t-elle eu les effets attendus) et **la façon dont vous l'avez menée** [êtes-vous allé(e) jusqu'au bout, avez-vous eu recours à des ressources extérieures lorsque cela était nécessaire, etc.].
  - Parfois, ce n'est **pas** l'initiative ou l'intervention elle-même qui a échoué, mais sa planification. Peut-être êtes-vous allé(e) trop vite ?
- 

## AGIR

- Élargissez le champ de vos activités et interventions si vous obtenez de bons résultats.
- Il ne sert à rien d'étendre à un groupe ou à un public plus large une initiative qui ne donne pas les résultats escomptés et ne résout pas le problème ciblé.
- Mesurez en continu les effets de votre démarche.
- Des intentions qui n'aboutissent à rien ne sont pas un bon investissement en temps et en ressources.



## COMPRENDRE VOTRE PROFIL DE RÉACTION AU STRESS

### Prenez 5 à 10 minutes.

Réfléchissez aux questions ci-après et notez vos réponses dans l'encadré correspondant. Vous pouvez vous aider de certaines de vos réponses aux questions ci-dessus.

Commencez cet exercice seul(e). Il est également utile d'avoir les retours d'une personne de confiance, car nous ne sommes pas toujours conscients de notre façon de réagir, de nos points forts et de nos stratégies d'adaptation.

**ENCADRÉ 1 :** Quelles situations déclenchent votre stress ? Quels sont les facteurs à l'origine de votre stress ?

**ENCADRÉ 2 :** Quels sont les symptômes que vous ressentez lorsque vous êtes stressé(e) ? Pensez aux signes et symptômes physiques, mentaux, émotionnels et comportementaux.

**ENCADRÉ 3 :** Quelles stratégies d'adaptation négatives avez-vous développées ? Il s'agit de stratégies mal adaptées qui semblent vous soulager temporairement mais peuvent en fait aggraver votre stress.

**ENCADRÉ 4 :** Quelles stratégies d'adaptation positives avez-vous développées ? Il s'agit de stratégies qui vous aident à préserver votre santé mentale et à réduire votre stress.

### ENCADRÉ 1 : FACTEURS DE STRESS

### ENCADRÉ 2 : SYMPTÔMES D'UN TROP-PLEIN DE STRESS

### ENCADRÉ 3 : STRATÉGIES D'ADAPTATION NÉGATIVES

### ENCADRÉ 4 : STRATÉGIES D'ADAPTATION POSITIVES



## CAHIER D'EXERCICES — AGIR

### PREMIÈRE ÉTAPE — ÉTABLIR MON PLAN D'ACTION POUR FAIRE LE POINT ET ME FIXER UN OBJECTIF À UN HORIZON DE 90 JOURS

Résumé de la fiche d'information intitulée « Pourquoi la santé mentale et le bien-être sont-ils importants ? »

**Quelles sont les principales conclusions que vous avez dégagées ?**

**Quel est votre style de gestion et de direction ?**

- 
- 
- 

**Que ressort-il de l'examen de votre investissement personnel ?**

- 
- 
- 

**Où vous situez-vous actuellement dans votre progression professionnelle en tant que cadre ou responsable ?**

- 
- 
- 

### Résumé de la présente fiche d'information

Points saillants de votre profil de réaction au stress (appendice I)

#### Encadré 1 : Facteurs de stress

- 
- 
- 

#### Encadré 2 : Symptômes d'un trop-plein de stress

- 
- 
- 

#### Encadré 3 : Stratégies d'adaptation négatives

- 
- 
- 

#### Encadré 4 : Stratégies d'adaptation positives

- 
- 
-



### Demandez-vous :

- Quel est mon objectif ?
- Qu'est-ce qui compte le plus pour moi ?
- Que signifie pour moi « s'épanouir » ?
- Quelle est mon ambition ?

**Adressez-vous à vous-même une lettre dans laquelle vous décrivez ce que vous penseriez, feriez, ressentiriez et verriez dans un an si vous dressiez un bilan personnel. Qu'est-ce qui en ressortirait ?**

**Lettre à moi-même** pour le : \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Cher (Chère) \_\_\_\_\_,

Dressez la liste des choses auxquelles vous devez faire le plus attention.  
Pensez à **une chose** que vous pourriez faire dans chacune de ces catégories :

<b>Sentiment de bien-être</b> — <i>je pourrais</i>	<b>Habitudes de vie saines</b> — <i>je pourrais</i>
<b>Risques de dépendance (laquelle est souvent au départ une stratégie d'adaptation)</b> — <i>je pourrais</i>	<b>Risques psychosociaux au travail</b> — <i>je pourrais</i>

### Cette démarche comprend-elle des interventions personnelles qui :

Protègent et favorisent mon bien-être	Oui	Non	Pas encore	Pas sûr(e)
Préviennent les dangers et préservent ma santé mentale	Oui	Non	Pas encore	Pas sûr(e)
M'encouragent à agir rapidement pour obtenir de meilleurs résultats	Oui	Non	Pas encore	Pas sûr(e)
Me donnent les moyens de me rétablir le mieux possible et de m'épanouir de nouveau en tant que cadre ou responsable	Oui	Non	Pas encore	Pas sûr(e)

Dois-je faire attention à des excès qui nuisent à mon bien-être ?

Peut-être avez-vous des exemples à ajouter :

- Tendance à trop travailler
- Tendance à trop réfléchir
- Tendance à être débordé(e)
-



## DEUXIÈME ÉTAPE — STRATÉGIES CLÉS POUR ME LANCER

**Quelles sont les connaissances que je dois renforcer ?**

- 
- 
- 

**Avec qui devrais-je entrer en contact ou reprendre contact ?**

- 
- 
- 

**Dans quelles situations dois-je faire preuve de davantage de curiosité et me poser, ainsi qu'aux autres, des questions audacieuses ?**

- 
- 
- 

**De quelles autres informations ai-je besoin pour recenser les principaux problèmes que je dois résoudre :**

1. Pour moi-même

- 
- 
- 

2. Pour mon lieu de travail

- 
- 
- 

**Quelles sont les informations dont je dispose ou que je connais déjà, et quelles conclusions puis-je en tirer ?**

- 
- 
-



## Analyse SWOT personnelle :

Bien-être, réduction du stress, gestion de la santé mentale et résilience.

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
<b>Possibilités</b>	<b>Menaces</b>

**Quand je m'écoute, je remarque que :** (cochez ou surlignez vos réponses)

- J'utilise des mots à connotation négative et démotivants (autocritique)
- J'apporte mon soutien, je suis encourageant(e)
- Je reconnais qu'il peut arriver de faire des erreurs
- J'ai tendance à trop réfléchir
- Je reste présent(e) et attentif(ve)
- Je reconnais les émotions que provoquent les pensées douloureuses

**Quand je m'écoute parler aux autres, je remarque que :**

- 
- 
- 

**Je m'engage à prendre les mesures ci-après au cours des trois prochaines semaines, en commençant par de **PETITS VOIRE TRÈS PETITS PAS** : (indicateurs SMART – spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps)**

<b>Petit pas PREMIÈRE SEMAINE</b>	
<b>Petit pas DEUXIÈME SEMAINE</b>	
<b>Petit pas TROISIÈME SEMAINE</b>	



## TROISIÈME ÉTAPE — ÉLABORATION DE MON PLAN D'ACTION DE 90 JOURS

### PLANIFIER — EXÉCUTER — ÉTUDIER — AGIR

#### PLANIFIER

À quoi ressemblera ma réussite dans 90 jours ?  
Que vais-je faire pour y arriver ?

#### EXÉCUTER

Quand et où vais-je mettre en pratique  
ces quelques idées ?

#### ÉTUDIER

Comment vais-je faire le point  
et évaluer les effets de ma démarche ?

#### AGIR

Si ça marche bien, je continuerai à ...  
Si ça ne marche pas bien, je ...

