



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

FICHE D'INFORMATION 3 : S'ÉPANOUIR EN TANT QUE CADRE OU RESPONSABLE

La présente fiche d'information couvre trois domaines clés à prendre en compte dans le cadre de vos efforts personnels pour vous épanouir en tant que cadre ou responsable : comprendre le surmenage ; style de leadership et d'encadrement ; prendre soin de soi.

Ce document est le troisième d'une série de fiches d'information. La première fiche d'information, intitulée « Pourquoi la santé mentale et le bien-être sont-ils importants ? », avait pour objet d'aider les lecteurs et lectrices à comprendre l'importance de la santé mentale et à repérer les signes d'une bonne ou mauvaise santé mentale. La deuxième fiche d'information, intitulée « Comment améliorer votre santé mentale et votre bien-être ? », offre aux cadres et responsables une feuille de route qui le aide à discerner et planifier les mesures nécessaires à l'amélioration de la santé mentale.

SOMMAIRE DE LA FICHE

1. Le surmenage

- i. Définition du surmenage
- ii. Causes du surmenage
- iii. Dangers psychosociaux

2. Style de leadership et d'encadrement

- i. Choisir judicieusement son style de leadership et d'encadrement
- ii. Changer son style d'interaction pour changer la culture institutionnelle

3. Prendre soin de soi

- i. Stress et fatigue
- ii. Moyens de gérer soi-même son bien-être et sa santé
- iii. Résilience

L'expérience de l'épanouissement se situe à l'extrémité la plus positive du continuum du bien-être et de la santé mentale.

Elle a été décrite comme « *un état dans lequel on éprouve, la plupart du temps, des émotions positives, un fonctionnement psychologique positif et un fonctionnement social positif* »¹.

Le fait d'avoir une vie épanouie et d'éprouver un grand bien-être a des effets extrêmement positifs sur tous les aspects de la vie : relations ; travail et carrière ; santé et bien-être personnels ; famille ; liens sociaux et communautaires ; bien-être culturel et spirituel ; bien-être financier.

Ce sentiment d'accomplissement ou d'épanouissement dans la vie, y compris au travail,

est une expérience très intime, mais elle se caractérise généralement par des éléments universels ou partagés. Dans le cadre de ses travaux dans le domaine du bien-être et de la psychologie positive, Martin Seligman les a décrits dans son [modèle PERMA](#) (*Positive Emotion, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishments*), comme suit :

Émotions positives : ressentir des émotions positives, à savoir un sentiment d'espoir et d'optimisme, de plaisir, de joie, de gratitude.

Engagement : être engagé dans ce que l'on fait, être capable d'utiliser ses points forts et de faire des choses que l'on aime ; état parfois décrit comme un état de « flux ».

Relations : avoir des contacts réguliers avec les autres, entretenir des relations saines et authentiques, faire partie d'une culture institutionnelle ou d'une équipe solides et saines, dans lesquelles on se sent lié aux autres.

Sens : avoir un but et pouvoir contribuer de façon constructive.

Accomplissements : avoir le sentiment d'avancer vers ses objectifs et aspirations sur le plan personnel, professionnel ou institutionnel ou dans sa carrière. Il a été démontré qu'à l'instar de la persistance et de l'autodiscipline, ce sentiment d'accomplissement contribuait davantage au potentiel de réussite dans la vie et au travail que le quotient intellectuel (Angela Duckworth – GRIT²).

¹ Corey L M Keyes (2002), *The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing in Life*, Journal of Health and Social Behaviour 43(2): 207-22

² Duckworth, Angela (2016), *Grit: The Power of Passion and Perseverance*, Vermillion/ Penguin Random House, Londres.



1. LE SURMENAGE

i. Le surmenage peut prendre différentes formes, comme

- » Passer de longues heures au bureau et répondre aux courriels et appels en dehors des heures de travail
- » Ne pas faire de pause pendant la journée
- » Travailler continuellement sur quelque chose parce qu'on n'en est pas satisfait (comportement étroitement lié à la rumination et au sentiment d'être dépassé)
- » Travailler la nuit, le week-end et pendant les vacances

LE SURMENAGE NUIT GRAVEMENT :

- » Au bien-être et à la santé
- » Au fonctionnement du cerveau et du système nerveux
- » À la performance dans les fonctions d'encadrement et de direction
- » Au climat de travail (ce qui nuit autant aux cadres et aux responsables qu'au reste du personnel)

Pour prendre soin de vous-mêmes (et des autres), vous devez vous occuper en priorité de la gestion de votre charge de travail et de votre emploi du temps. Cela peut s'avérer difficile car de nombreuses cultures institutionnelles perpétuent et favorisent une culture de surmenage. Dans certains cas, le fait de se surmener est considéré comme un acte de bravoure ou une marque de compétitivité et d'héroïsme (par exemple : « Il faut qu'on voit que je suis toujours le premier arrivé et le dernier parti »). Le surmenage devient alors la norme. Ce n'est sain ni sur le plan personnel, ni pour les performances, ni pour l'environnement de travail.

ii. Les causes du surmenage

- » Augmentation de la surcharge de travail, généralement accompagnée de délais déraisonnables. La surcharge de travail (volume et contraintes de temps) est citée dans le monde entier comme l'un des principaux facteurs à l'origine du stress et des problèmes de santé au sein de la population active, en particulier pour les personnes occupant des fonctions de direction et d'encadrement.
- » Votre responsable ou votre chef vous demande directement d'en faire plus, par exemple de faire régulièrement des heures supplémentaires.
- » Les cultures institutionnelles dans lesquelles le surmenage est devenu la norme.
- » Les effets de la technologie moderne, qui ont créé une culture du travail omniprésent et à portée de clic et souvent un sentiment (justifié ou non) qu'il faut toujours répondre immédiatement.
- » L'éthique de travail personnelle, l'ambition personnelle, le sentiment de réussite, l'anxiété ou la culpabilité.
- » Pour certaines personnes, le travail est moins stressant que la vie à la maison ou la vie de famille : il est utilisé comme un refuge.

La question ici n'est pas d'imputer la faute à qui ou quoi que ce soit, mais de savoir si ces éléments ont une utilité ou permettent d'obtenir de meilleurs résultats.

Le surmenage ne permet pas forcément d'obtenir de meilleurs résultats surtout s'il survient au détriment de la santé mentale et du bien-être.

La meilleure formule pour favoriser la productivité, une bonne culture institutionnelle, la santé mentale et le bien-être, ce sont des heures et une charge de travail en quantité adéquate.

Les recherches menées par *Harvard Business Review* prouvent que le surmenage est préjudiciable pour les cadres et responsables ainsi que pour l'organisation.

Le surmenage :

- N'entraîne pas d'accroissement de la productivité
- Se solde par une dégradation du bien-être et de la santé car il peut entraîner des troubles du sommeil, de la dépression, une consommation excessive d'alcool, des troubles de la mémoire, du diabète et des maladies cardiaques
- Se traduit par de l'absentéisme et un accroissement de la rotation de personnel
- Rend plus susceptible de faire des erreurs
- Rend la vision d'ensemble plus difficile et tend souvent à réduire le discernement

« Lorsque votre travail repose sur la communication interpersonnelle, la faculté de jugement, l'aptitude à déchiffrer les expressions faciales, l'aptitude à gérer vos réactions émotionnelles, le surmenage peut rendre tout cela plus difficile »³.

³ Harvard Business Review (HBR), août 2019, Sarah Green Carmichael, « The Research is Clear: Long Hours Backfires for People and for Companies ».



iii. Présentation des dangers psychosociaux

Les facteurs professionnels qui peuvent causer du stress sont appelés des **dangers psychosociaux**.

On se base sur les dangers psychosociaux pour évaluer le climat de travail et mettre au point des mesures visant à prévenir ou réduire les problèmes.

En 1984, l'Organisation internationale du Travail (OIT) a défini les **danger psychosociaux** comme des « interactions entre le milieu de travail, le contenu de l'emploi, la situation organisationnelle et les capacités des travailleurs, leurs besoins, leur culture et des considérations personnelles extraprofessionnelles qui peuvent, par l'intermédiaire des perceptions et de l'expérience, influencer sur la santé, le rendement et la satisfaction au travail »⁴.

TABLEAU DES DANGERS PSYCHOSOCIAUX

1. Contenu de l'emploi <ul style="list-style-type: none"> • Manque de variété ou cycles de travail courts • Tâches fragmentées ou vides de sens • Sous-utilisation des compétences • Fort niveau d'incertitude 	2. Surcharge de travail et cadence <ul style="list-style-type: none"> • Charge ou sous-charge de travail • Fortes contraintes de temps • Continuité tributaire d'échéances 	3. Contrôle <p>Participation à la prise de décision relative au rôle professionnel</p> <p>Manque de contrôle sur la charge de travail, le flux de travail, la cadence, la rotation des équipes, etc.</p>
4. Emploi du temps <ul style="list-style-type: none"> • Rotation d'équipes se relayant • Horaires rigides • Horaires imprévisibles • Longues heures de travail et horaires incompatibles avec la vie sociale 	5. Environnement et matériel <ul style="list-style-type: none"> • Pièces disponibles, adéquation ou entretien du matériel • Pièce environnement : manque d'espace, mauvais éclairage, bruit excessif 	6. Culture et fonction de l'institution <ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise communication • Peu de soutien en cas de problème et peu d'aide au développement personnel • Absence de définition ou d'accord sur les objectifs institutionnels
7. Relations interpersonnelles au travail <ul style="list-style-type: none"> • Isolement social ou physique • Mauvaises relations avec les supérieurs hiérarchiques • Conflits interpersonnels • Manque de soutien social 	8. Rôle dans l'institution <ul style="list-style-type: none"> • Ambiguïté des rôles • Conflit entre rôles • Responsabilité d'autres personnes 	9. Évolution de carrière <ul style="list-style-type: none"> • Stagnation de la carrière et incertitude • Sous-promotion et sur-promotion • Pièce salaire • Insécurité de l'emploi • Faible valeur sociale du travail
10. Interface domicile-travail <ul style="list-style-type: none"> • Conflit d'exigences entre travail et vie privée • Faible soutien à domicile • Problèmes liés à la double carrière 	11. Abus de substances <ul style="list-style-type: none"> • Consommation d'alcool sur le lieu de travail • Beuverie • Abus de drogues • Dépendance aux drogues et à l'alcool 	12. Violence au travail <ul style="list-style-type: none"> • Violence entre collègues • Brimades • Mobbing • Violence de tiers (de la part de clients, de patients, de parties externes)
13. Danger de mort immédiat <ul style="list-style-type: none"> • Emplois à haut risque avec exposition à des produits chimiques mortels, à des armes, etc. • Postes dans des zones de guerre active ou comportant d'autres dangers de mort • Lieux présentant un risque élevé d'exposition à des maladies potentiellement mortelles 	ACTIVITÉ : mon milieu professionnel <p>Questions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Avec un petit groupe de pairs ou avec votre équipe, discutez des dangers psychosociaux et classez-les par ordre de gravité de 1 à 13 (1 étant le pire problème). 2) Quels sont les 3 à 5 dangers psychosociaux les plus graves dans votre service ou lieu d'affectation ? <ul style="list-style-type: none"> • Y a-t-il des mesures d'aide en place ? • Quelles mesures faudrait-il mettre en place ? 	

⁴ Stress au travail : un défi collectif, OIT (2012)



Si vous souhaitez en savoir plus ou évaluer les **dangers psychosociaux** dans votre environnement professionnel, veuillez vous adresser au Bureau du (de la) Conseiller(ère) du personnel de votre organisation, à l'équipe du Service médical ou au (à la) Coordonnateur(rice) de la sécurité et de la santé au travail.

En tant que cadre ou responsable, vous pouvez être proactif(ve) :

- » En veillant à ce que votre style d'encadrement ne contribue pas à ces types de dangers psychosociaux ;
- » En cherchant du soutien auprès de votre institution.

2. LEADERSHIP ET ENCADREMENT

DEUX CHOSES IMPORTANTES À FAIRE EN TANT QUE CADRE OU RESPONSABLE :

- Choisir judicieusement son style de leadership et d'encadrement
- Changer son style d'interaction pour changer la culture institutionnelle

i. Style de leadership et d'encadrement :

Votre style de leadership et d'encadrement aura une influence considérable sur le fonctionnement de votre équipe, le ressenti du personnel et vos performances.

Les différents styles de leadership ont des répercussions différentes sur la culture institutionnelle, la productivité, le stress, la santé mentale et le bien-être. Les styles autoritaires ou autocratiques de leadership et d'encadrement ne sont pas adaptés aux environnements de travail modernes et ne permettent pas de tirer le meilleur parti du personnel. Les cadres ou responsables adoptant ce genre de style ont tendance à conserver tout le pouvoir, l'autorité et le contrôle, et à se réserver le droit de prendre des décisions collectives. Cela peut décourager le personnel de parler des difficultés qu'il rencontre et accentue les

dangers psychosociaux au travail dont on sait qu'ils augmentent le stress.

Le style autoritaire peut s'avérer approprié dans certaines situations, par exemple en cas d'urgence ou de crise. Ainsi, la précision de l'action et des processus et la rapidité de l'action sont essentielles dans les situations d'hostilité ou dans les zones de guerre.

La pensée moderne en matière de développement institutionnel, de leadership et de gestion favorise davantage les styles transformationnels ou le leadership de service.

EN TANT QUE RESPONSABLE, VOUS POUVEZ CHOISIR UN STYLE DE LEADERSHIP ET D'ENCADREMENT QUI :

- » Complète ou permet l'action positive visant à prévenir les 13 dangers psychosociaux connus.
- » Favorise de manière proactive une approche axée sur les personnes, notamment en matière de santé mentale et de bien-être.

Les programmes d'apprentissage et de développement de votre organisation vous permettront d'en savoir plus sur les différents styles de leadership et d'encadrement.

Savez-vous si votre style de leadership ou d'encadrement favorise la santé mentale du personnel, son efficacité au travail et un environnement psychologiquement sûr ?

Faites cette [auto-évaluation en ligne](#) du site canadien « Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale ». Cet exercice vous permettra de réfléchir en privé à votre style d'encadrement.



DANS LE CADRE DU MODÈLE DE LEADERSHIP DU SYSTÈME DES NATIONS UNIES, LA TRANSFORMATION DES STYLES D'ENCADREMENT ET DE LEADERSHIP ET LES ORIENTATIONS DONNÉES À CET ÉGARD REPOSENT NOTAMMENT SUR :

- » Une priorité donnée à la bonne communication, au dialogue et à l'instauration de la confiance
- » Une tolérance zéro envers la stigmatisation, la discrimination ou l'intimidation au travail

Si vous avez des responsabilités d'encadrement, vous avez le devoir de vous assurer que vous ne vous comportez pas de façon intimidante ou que vous ne tolérez pas que d'autres se comportent de la sorte. Si vous ne pratiquez pas de manière proactive la tolérance zéro, vous cautionnez passivement et implicitement les conduites prohibées. Celles-ci comprennent les comportements verbaux ou physiques qui sont considérés comme humiliants, blessants ou intimidants. Il peut s'agir d'un accès de colère ponctuel ou de comportements systématiques. Ces conduites sont inacceptables, quel que soit le rang hiérarchique des personnes qui s'y livrent.



Si vous ne pratiquez pas la tolérance zéro de manière PROACTIVE, vous cautionnez passivement et implicitement les conduites prohibées.

ii. Changer de style d'interaction pour changer la culture institutionnelle - communication, confiance et dialogue

Les styles d'interaction font toute la différence en matière de communication, de participation, de culture institutionnelle et de performance.

« Pour passer au niveau supérieur, ce qu'il faut c'est une culture de qualité, des relations de qualité, des interactions de qualité. »

- Judith Glaser⁵

Les éléments essentiels pour des interactions de qualité qui font toute la différence dans la culture institutionnelle et réduisent le stress sont les suivants :

- » Pour instaurer la confiance, il faut savoir écouter pour créer des liens et comprendre le point de vue des autres. Cela signifie qu'il faut se concentrer sur ce que l'autre dit, plutôt que sur ce qu'on va répondre soi-même.
- » Pour favoriser la participation des autres, il faut savoir poser des questions sans porter de jugement.
- » C'est en ayant des interactions qui permettent aux autres de s'ouvrir et ne les contraignent pas à se taire (en les empêchant de parler ou de participer) qu'on leur donne des occasions de contribuer à la culture institutionnelle, de la façonner et d'influer sur le niveau de satisfaction professionnelle. Il s'agit notamment d'interactions de type coaching.

Quel est votre style d'interaction prédominant dans le cadre de vos fonctions professionnelles ?

Dans ses travaux sur l'intelligence conversationnelle, Judith Glaser décrit trois niveaux d'interaction. Chacun de ces niveaux a un rôle à jouer, mais ils doivent être utilisés de façon équilibrée et adaptée à la situation.

- 1) Interactions de niveau I - Renseigner, informer, diriger
- 2) Interactions de niveau II - Sensibiliser, persuader
- 3) Interactions de niveau III - Stimuler, cocréer

⁵..... Psychology Today, blog sur les conversations de qualité



3. PRENDRE SOIN DE SOI

LA PRÉSENTE SECTION COUVRE TROIS GRANDS DOMAINES D'INTÉRÊT :

- i. Stress et fatigue
- ii. Moyens de gérer soi-même son bien-être et sa santé
- iii. Résilience

En investissant quotidiennement dans votre bien-être, en prenant soin de votre santé et en agissant rapidement lorsque vous constatez que vous avez des ennuis de santé, vous pourrez vous épanouir dans vos fonctions d'encadrement et de direction.

Prendre soin de votre santé et demander de l'aide quand vous en avez besoin peut réduire votre propre souffrance et atténuer toute répercussion négative sur la culture de votre environnement de travail. S'il n'est pas toujours possible d'éviter les problèmes de santé, les cadres et responsables peuvent **donner l'exemple** en protégeant et en favorisant la santé. En agissant pour notre bien-être et en le protégeant, nous mettons en place une base solide sur laquelle s'épanouissent notre santé et notre expérience de la vie.

i. Stress et fatigue :

STRESS

Le stress professionnel est déterminé par l'**organisation du travail**, la **conception des tâches** et les **relations de travail** et survient lorsque les exigences professionnelles ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins de l'employé ou les dépassent, ou lorsque les connaissances d'un employé individuel ou d'un groupe ou leurs capacités à faire face aux différentes situations ne correspondent pas aux attentes de la culture institutionnelle d'une entreprise. (OIT, 2016. *Stress au travail : un défi collectif*, p. 2).

Le stress est un phénomène naturel qui fait partie de l'expérience humaine. Les problèmes apparaissent lorsque l'expérience se prolonge ou que nous ne parvenons pas à la gérer, que la situation à l'origine du stress soit encore en vigueur ou non.

En résumé, le stress provient de **quatre** sources principales :

- » **Stress de survie** : réponse « combat, fuite ou figement ». Il s'agit d'une réponse commune à la menace chez tous les humains et animaux. Elle est axée sur nos besoins fondamentaux en matière de nourriture, de logement et de sécurité.
- » **Stress interne** : il s'agit de notre perception d'un événement, qui influence la façon dont nous pensons ensuite à cet événement mentalement. Le stress interne peut être utile ou nuisible. Si l'événement qui a déclenché le stress n'est pas réglé, il peut conduire à la rumination ou à une concentration excessive sur la résolution du problème, au détriment du bien-être.
- » **Stress environnemental** : facteurs de stress présents dans notre environnement (par exemple guerres ou conflits civils, catastrophes naturelles, pandémies, bruit, promiscuité, qualité de l'air, lumière, insectes). Des études ont montré qu'il existait une corrélation entre les températures extrêmes, la promiscuité et le bruit et l'augmentation des niveaux d'inconfort et d'agressivité.
- » **Stress lié au travail** : il s'agit des réactions physiques et émotionnelles préjudiciables qui se produisent lorsque les exigences professionnelles ne correspondent pas aux capacités, aux ressources ou aux besoins de l'employé. Il n'est pas question ici du sens du défi, qui peut être un facteur positif.

Le **stress étant considéré comme un cofacteur de 95 % des processus pathologiques**, l'une des clés de voûte de la santé et de la guérison holistiques consiste à apprendre à le gérer efficacement.

Ce processus d'apprentissage commence par la reconnaissance et l'identification des types et sources de stress spécifiques qui vous touchent, ainsi que par la compréhension de la manière dont ces facteurs de stress se manifestent dans votre vie sous forme de symptômes.

FATIGUE

L'accumulation de stress sur une longue période peut avoir des effets néfastes sur l'organisme. Elle survient lorsqu'on travaille trop ou trop dur dans une fonction, qu'on a une vie sociale très active ou une vie familiale exigeante.



Le travail, les amis et la famille sont tous des éléments importants d'une vie épanouie. Toutefois, lorsqu'il est difficile de **gérer un bon équilibre** entre ces paramètres, la vie peut sembler échapper à tout contrôle. Lorsque nous ne bénéficions pas d'une période de repos suffisante pour nous ressourcer et prendre le temps de nourrir d'autres parties de notre vie et lorsque nous sommes dans un état de fatigue, notre résilience et notre bien-être peuvent s'en ressentir, ce qui compromet notre santé mentale.

Si vous avez vécu un stress traumatique et que vous souffrez peut-être d'un syndrome de stress post-traumatique, nous vous recommandons de consulter le (la) Conseiller(ère) du personnel de votre organisation pour savoir comment il (elle) peut vous aider.

Les moyens de réduire le stress et la fatigue :

- » **Consacrer de l'énergie, de la concentration et du temps aux facteurs de bien-être et adopter des habitudes saines.** Il s'agit d'une base essentielle. Le bien-être est un facteur de protection contre les effets néfastes du stress.
- » Il est essentiel de **dormir suffisamment** (7 à 9 heures) pour prévenir et gérer les symptômes du stress.
- » **Faire le point sur les moyens que vous jugez les plus efficaces pour favoriser votre bien-être.** Veillez à consacrer davantage de temps à ces moyens de vous ressourcer, surtout lorsque vous prévoyez une exposition accrue au stress ou lorsque vous êtes en situation de stress accru.
- » **Choisir des solutions saines**, telles que l'exercice, la méditation de pleine conscience, les techniques de respiration et l'adoption d'un mode de vie globalement plus sain. Trouvez ce qui fonctionne pour vous.
- » **L'apprentissage de la pleine conscience** est un moyen très efficace de renforcer votre « système immunitaire » pour résister aux effets du stress. La pleine conscience vous aide à reconnaître les signes précurseurs du stress et à vous autoréguler de manière saine.
- » **Avoir conscience des stratégies d'adaptation qui pourraient avoir un impact négatif sur votre santé**, par exemple une réduction du temps de sommeil, une augmentation de la consommation d'alcool, le tabagisme ou d'autres comportements qui pourraient avoir un impact négatif sur votre santé et votre bien-

être général.

- » **S'inscrire à un cours de gestion du stress.** Il existe de nombreuses techniques que vous pouvez apprendre pour gérer la réaction de votre corps et de votre esprit au stress et prendre en charge les sources de stress.
- » **Repérez les domaines que vous pouvez changer activement** et sur lesquels vous avez une influence. Le changement réside-t-il dans la situation elle-même ou dans votre attitude à son égard ?
- » **Enrichir ses connaissances des différentes perspectives concernant le stress.**
 - » Vous trouverez ci-dessous plusieurs webinaires et vidéos présentant des points de vue personnels qui pourraient vous être utiles et dans lesquels vous glanerez des conseils.
 - » Consultez votre Conseiller(ère) du personnel, votre service chargé des questions de bien-être du personnel ou l'École des cadres du système des Nations Unies pour savoir s'ils offrent des programmes qui pourraient vous intéresser.

Informations complémentaires

Perspectives sur le stress

- [Kelly McGonigal, Ted GLOBAL 2013: How to make stress your friend](#)
- [Madhumita Murgia — How Stress Affects Your Brain, TED \(plusieurs langues\)](#)
- [Daniel Levitin, Ted Global — How to Stay Calm When You Know You'll be Stressed](#)
- [Burnout Gamble: Hamza Khan | TEDxUTSC](#)

Conseils pratiques pour gérer le stress :

- [Auto-évaluation : mesurez votre niveau de stress](#)
- [Cours de gestion du stress sur LinkedIn](#)
- [Pleine conscience et méditation pour gérer le stress](#)
- Consultez votre Conseiller(ère) du personnel, votre service chargé des questions de bien-être du personnel ou l'École des cadres du système des Nations Unies : ils peuvent également voir des programmes à proposer.

Si vous vous inquiétez de votre niveau de stress et de ses effets sur votre santé, votre bien-être et votre travail, vous pouvez envisager ce qui suit :

- » Parlez-en à un ami ou à votre responsable : n'attendez pas
- » Demandez des conseils ou de l'aide au service chargé des questions de bien-être du personnel, au (à la) Conseiller(ère) du personnel ou au Service médical.

Demander de l'aide est un acte de courage et non une marque de faiblesse.



ii. Moyens de gérer soi-même son bien-être et sa santé :

BIEN-ÊTRE

« Le bien-être concerne les personnes et la création des conditions nécessaires à notre épanouissement à tous. Il s'agit de qualité de vie et de prospérité, de santé physique et mentale positive, de communautés durables et prospères. »⁶

Le bien-être peut être décrit comme un état d'esprit et un état d'être. Souvent, le bien-être est mesuré par ce qui compte le plus pour les gens dans leur vie, ceci étant propre à chaque personne.

Le bien-être s'exprime dans différentes dimensions, notamment :

- » **Le bien-être personnel et la santé** : avoir une bonne santé physique et mentale ; avoir l'énergie suffisante pour répondre à ses besoins quotidiens et accomplir ce qu'on a à faire ; le degré de satisfaction qu'on éprouve à l'égard de sa vie ; le sens qu'on donne à sa vie ; les émotions qu'on éprouve au quotidien. Le bien-être spirituel pourrait également être mentionnés ici, qu'il repose sur une religion particulière, une connexion avec une transcendance ou des valeurs et un but dans la vie.
- » **Le bien-être culturel** : la culture peut comprendre les coutumes, les valeurs traditionnelles et certaines façons de faire dans certaines populations. Dans de nombreuses cultures autochtones, le bien-être provient d'un lien très fort avec le groupe collectif et n'est pas fondé sur des valeurs et des normes individuelles. Il peut aussi reposer sur de fortes connexions avec les ancêtres et des croyances spirituelles.
- » **Le bien-être social** : il est scientifiquement prouvé qu'il est vital pour les humains d'avoir des liens solides et sains avec les autres.
- » **Le bien-être lié à la communauté ou au lieu de vie** : cette dimension concerne notre besoin humain de connexion, de sentiment d'interaction avec notre entourage et d'appartenance à une communauté, ainsi que le lieu où nous vivons et nous sentons en sécurité.
- » **L'environnement naturel** : état présent et futur de l'environnement et facilité d'accès à

l'environnement naturel.

- » **Le bien-être financier et économique** : disposer de suffisamment de ressources financières pour répondre à ses besoins de base. Être capable de gérer efficacement sa vie financière et bénéficier de la prospérité économique des systèmes plus larges dans lesquels on évolue.
- » **Le bien-être lié à la carrière** : la façon dont on emploie son temps et la mesure dans laquelle on aime ses activités quotidiennes. Avoir le sentiment que le travail qu'on accomplit ou que la carrière qu'on poursuit servent une cause et ont un sens.

La connaissance de soi est considérée comme un aspect important du bien-être, en particulier lorsqu'il s'agit de trouver un sens et un but à sa vie, d'avoir des relations positives et un certain degré d'acceptation de soi.

Il est important que vous ayez conscience des caractéristiques qui vous sont propres :

- vos points forts
- ce qui vous procure de la joie
- vos buts et ce qui donne un sens à votre vie
- votre bien-être
- votre liens avec la société au sens large ou avec différents groupes sociaux

Il faut garder à l'esprit que même lorsqu'on s'épanouit en tant que cadre ou responsable, notre bien-être n'est pas toujours constant. La vie est marquée par de nombreux aléas et nous traversons tous et toutes des périodes de souffrance ou d'épreuves. C'est ce que l'on appelle le continuum du bien-être :

Souffrir-Se languir-Faire face-Performer-S'épanouir

Notre position sur le continuum du bien-être peut changer selon les différents moments de la journée, de la semaine, de l'année et de la vie et nous constatons qu'il en est de même pour les autres.

Une personne ayant une santé mentale positive et un fort niveau de bien-être se sent bien, fonctionne bien, éprouve de la satisfaction à vivre, se développe en tant que personne, entretient des relations et des liens solides et envisage l'avenir avec optimisme

⁶ Site Web « What Works Wellbeing » sur le bien-être.



en dépit des difficultés auxquelles elle peut être confrontée. Elle peut traverser des jours ou des moments où elle ne se sent pas au mieux de sa forme, mais sa résilience est forte et elle rebondit rapidement, ou ne garde pas trop longtemps des pensées ou sentiments négatifs ou tristes.

BONNE SANTÉ

Promotion de la santé au travail : Les principaux importants de la [méthode SOLVE de l'OIT](#) en matière de promotion de la santé au travail⁷ sont les suivants :

- » **Habitudes de vie** : repos et sommeil ; exercice et activité physique ; nutrition ; prévention des maladies.
- » **Comportements addictifs** : comprend le tabagisme, la consommation et l'abus d'alcool et de drogues.

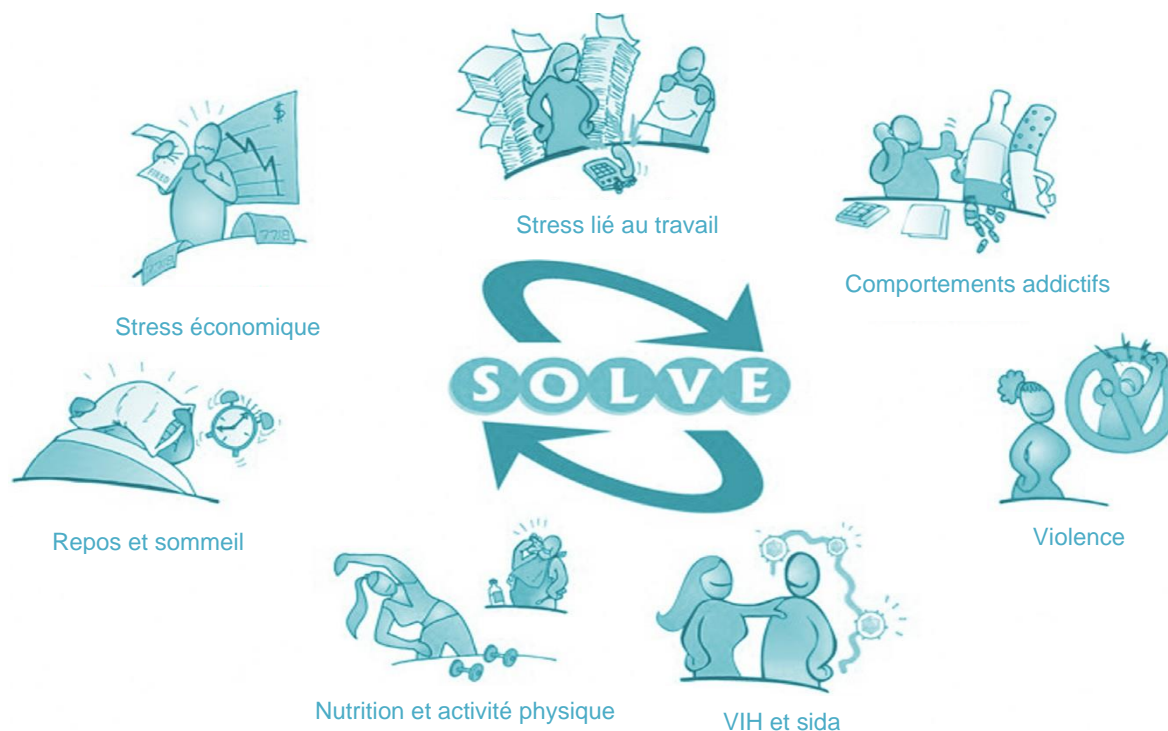
» Risques psychosociaux et santé mentale :

Comprend le stress et les risques psychosociaux, la violence psychologique et physique au travail et les facteurs de stress économiques.

Les avantages d'une prise de conscience collective et individuelle de ces éléments sont les suivants :

- » Amélioration de la santé et de la résilience individuelles.
- » Amélioration de l'expérience du travail par les individus, et donc de la performance au travail, des interactions, de la productivité et de la loyauté envers l'organisation.
- » Pour l'organisation, cela peut se traduire par une amélioration globale des performances, de la productivité, de la rétention du personnel et une réduction des coûts financiers associés aux risques psychosociaux et aux problèmes de santé.

Il convient de noter que tous ces éléments s'influencent mutuellement. C'est en les prenant en considération qu'on obtient de bons résultats.



⁷ Kit pédagogique SOLVE de l'OIT : Prévention des risques psychosociaux et promotion de la santé au travail.



AGIR POUR LA SANTÉ : mettez au point votre plan personnel de prévention des problèmes de santé et de promotion de la santé.

1. **Prenez connaissance de la liste** de neuf éléments pour la promotion de la santé au travail, ci-dessous.

ÉLÉMENTS
POSITIFS

Hygiène de vie, notamment :

- 1) repos et sommeil ;
- 2) exercice et activité physique ;
- 3) nutrition ;
- 4) prévention des maladies

ÉLÉMENTS
NÉGATIFS

Comportements addictifs, y compris :

- 5) consommation de tabac ;
- 6) consommation et abus d'alcool et de drogues

Risques psychosociaux et santé mentale, notamment :

- 7) stress et risques psychosociaux ;
- 8) violence psychologique et physique au travail ;
- 9) facteurs de stress économiques

(Pour de plus amples informations sur le [cadre SOLVE](#), consultez le [site Web de l'OIT](#)).

2. **Dans lequel de ces domaines** avez-vous pris des mesures dans votre vie personnelle récemment, et sur votre lieu de travail au cours des 6 derniers mois ?

3. **Décrivez 3 éléments** de promotion de la santé, dans la catégorie *Hygiène de vie*, que vous pensez être des points forts dans votre cas.

4. **Décrivez 3 éléments** de promotion de la santé, dans les catégories *Hygiène de vie* et *Comportements addictifs*, que vous pensez devoir changer ou améliorer dans votre vie personnelle.

5. **Quels sont les trois changements pratiques de comportement** sur lesquels vous pourriez vous concentrer et que voudriez-vous faire différemment ? Un bon point de départ consiste à repérer les petits pas ou micro-mesures ou changements de comportement possibles.

RÉSILIENCE

La **résilience** est la capacité à se remettre, à réagir et à rebondir après des revers ou des situations difficiles.

- » Certaines personnes sont plus naturellement résilientes que d'autres.
- » Certaines personnes développent cette capacité après avoir traversé des périodes très difficiles.
- » D'autres se sont volontairement formées à la résilience en tant qu'aptitude.

Au travail, notre résilience détermine la façon dont nous gérons les situations stressantes, telles que :

- » Prendre la parole ou faire une présentation lors d'une réunion plénière
- » Gérer les retours d'information que nous ressentons comme des critiques
- » Faire face à des problèmes interpersonnels épineux avec des collègues
- » Soutenir l'équipe lors d'expériences traumatisantes (par exemple, les catastrophes humanitaires ou les conflits civils)

- » Réagir de manière appropriée aux conflits dans une équipe ou aux incivilités au travail
- » Réagir à des changements importants et à l'incertitude au travail (par exemple, la réduction des ressources financières ou les questions de financement liés à des problèmes sanitaires à grande échelle tels qu'une pandémie, ou encore des initiatives de changement institutionnel majeur)

Nous pouvons être plus résilients dans certains domaines de notre vie que dans d'autres, et cela peut varier d'une période à l'autre.

Quand on a épuisé sa résilience à force de la solliciter de façon répétée, on peut avoir plus de mal à surmonter certaines situations ou à rebondir face à l'adversité ou à des changements majeurs dans la vie. C'est pourquoi il est si important d'investir dans la prévention et de renforcer sa résilience.

Il importe d'avoir conscience de son propre niveau de résilience et de ses variations afin de pouvoir le reconstituer ou de chercher de l'aide.



PRENEZ CONNAISSANCE DES PERSPECTIVES CI-APRÈS SUR LA RÉSILIENCE :

- [Lucy Hone — The three secrets of resilient people](#) (perspective personnelle et professionnelle)
- [Raphael Rose — From stress to resilience](#)
- [Sule Kutlay Gandur — The Superpower of Resilience](#)
- [Susan David — Emotional Agility](#)

CONSEILS PRATIQUES POUR REVIGORER SA RÉSILIENCE

Essayez certaines des stratégies ci-après la prochaine fois que vous sentirez que votre résilience a besoin d'être revigorée :

- Cessez d'écouter les nouvelles et cherchez d'autres sources d'inspiration.
- Permettez-vous de ressentir et d'exprimer vos émotions. Parfois, pleurer un bon coup peut avoir un effet libérateur sur le plan émotionnel.
- Faites une promenade et bougez. L'exercice et le mouvement peuvent contribuer à augmenter votre niveau d'énergie et à libérer des endorphines dans votre système.
- Rappelez-vous un moment du passé où vous avez éprouvé de la résilience. Puisez dans ce qui vous a permis de trouver du courage, de la force et de la résistance.
- Parlez avec une personne que vous appréciez et en qui vous avez confiance. Ayez une conversation sérieuse et honnête.
- Prenez du temps pour vous ressourcer. Débranchez les appareils électroniques et accordez-vous un moment de repos et de réflexion.
- Pensez à une personne qui respire la résilience et suivez ce modèle de comportement.
- Notez-le par écrit. Le fait d'écrire vos pensées et vos sentiments peut vous aider à vous sentir mieux dans votre cheminement.
- Renouez avec les autres et aidez-les à renforcer leur résilience.
- Faites preuve de douceur envers vous-même. Ayez de la compassion et baissez le niveau de vos exigences envers vous-même.
- Écoutez de la musique stimulante.
- Respirez profondément. Les respirations profondes sont très apaisantes et purificatrices.
- Faites des choses qui vous inspirent. Lorsque vous vous sentez dépassé(e), faire une petite chose peut vous aider à avancer.
- Pratiquez la pleine conscience dans votre vie de tous les jours. Plus vous vous entraînez à vivre dans le moment présent, plus vous vous éprouverez de la joie et du bonheur.
- Le moment où vous commencerez à croire que vous pouvez rebondir est le moment précis où les choses commenceront à aller dans la direction que vous souhaitez. Vos convictions forment la base de tout le reste. Vous pouvez apprendre à accroître votre résilience.

SI VOUS VOULEZ EN SAVOIR PLUS, TROUVEZ UN COURS OU UN PROGRAMME :

- Consultez le site Web de l'[École des cadres du système des Nations Unies](#) pour voir s'il existe un programme sur le renforcement de la résilience.
- Consultez les ressources d'apprentissage de votre organisation ou LinkedIn learning. Voici une première suggestion : [Sheryl Sandberg and Adam Grant on Option B: Building Resilience](#).
- Consultez votre service chargé des questions de bien-être du personnel ou le Bureau du (de la) Conseiller(ère) du personnel pour savoir s'ils proposent des cours ou peuvent vous orienter vers d'autres cours.

AUTRES RESSOURCES :

- [Resilience Skills, Factors and Strategies of the Resilient Person](#)
- [The Role of Resilience in the Workplace](#)

LECTURES CONSEILLÉES :

- Resilient: How to Grow an Unshakable Core of Calm, Strength, and Happiness, Rick Hanson
- *The Resilience Factor: 7 Keys to finding your Inner Strength and Overcoming Life's Hurdles*, Karen Reivich et Andrew Shatte
- *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life*, Martin E.P. Seligman
- *Rising Strong*, Brené Brown
- *GRIT: The Power of Passion and Perseverance*, Angela Duckworth
- *Resilience: Hard-won wisdom for living a better life*, Eric Greitens



APPENDICE

Ressources supplémentaires sur le bien-être :

Vidéos:

- [Martin Seligman, « Flourishing — a new understanding of well-being », Happiness & Its Causes, 2012](#)
- [Martin Seligman, PERMA](#)
- [Rick Hanson, Hardwiring Happiness: The Hidden Power of Everyday Experiences on the Modern Brain. How to overcome the Brain's Negativity Bias](#)
- [What is: IKIGAI](#)
- [Emily Bidle, IKIGAI: The Secret to a Purposeful Life | TEDxYouth@ASIJ](#)

Lectures sur le bien-être :

- [Organisation internationale pour les migrations \(OIM\), Mon bien-être](#)
- [The Five Essential Elements of Well-being](#)

Podcast:

- [Podcasts pour le bien-être](#)

Applications pour le bien-être :

- [Headspace](#)

Sites Web:

- [United Nations Healthy Workforce](#)

