

**LE ROSEAU NE SE BRISE PAS**

Leesexemplaar



# LE ROSEAU NE SE BRISE PAS

**Gérer autrement  
le stress et  
la négativité**

**Daisy Buttiens & Kirsten O**

P E L C K M A N S



# TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION. LE CHÊNE ET LE ROSEAU</b> .....	<b>7</b>
Avant de poursuivre votre lecture... ..	13
Comment est structuré ce livre? .....	14
Le raconter à un ami .....	15
Prendre le temps .....	15
Ce livre est pour vous .....	16
<b>CHAPITRE 1. LE POUVOIR DU ROSEAU</b> .....	<b>17</b>
Être concentré et en sécurité .....	20
Attention, danger! .....	26
Un système sain de réponse au stress .....	39
Quand est-ce que les problèmes arrivent? .....	44
Juste un petit changement, ça ne doit pas être si difficile, non? .....	52
En résumé .....	56
<b>CHAPITRE 2. UTILISER LE STRESS À SON AVANTAGE : L'INDIVIDU</b> .....	<b>59</b>
Arrêter le TGV .....	61
Retourner dans votre fenêtre .....	69
Agrandissez votre fenêtre .....	89
Passer à l'action .....	96
Vous n'êtes pas seul(e) .....	100
En résumé .....	104

**CHAPITRE 3. PRÉVENTION DU STRESS ET DYNAMIQUE D'ÉQUIPE : L'ÉQUIPE ..... 107**

Moment d'introspection ..... 110  
De retour dans la fenêtre ..... 116  
Agrandir la fenêtre du groupe ..... 126  
Créer un plan d'action réalisable ..... 130  
Le rôle du gestionnaire ..... 133  
Demander du soutien ..... 146  
En résumé ..... 148

**CHAPITRE 4. METTRE L'ACCENT SUR L'EFFICACITÉ : L'ORGANISATION ..... 151**

Choisir la productivité et le bien-être ..... 154  
La connaissance offre des opportunités ..... 155  
Tout le monde de retour dans sa fenêtre, et vite! ..... 160  
Élargir la fenêtre organisationnelle ..... 172  
Le rôle des ressources humaines ..... 181  
En résumé ..... 188

**CONCLUSION. AVENIR-RÊVER DU CHÊNE ET DU ROSEAU ..... 191**

**REMERCIEMENTS ..... 195**

**LITTÉRATURE ..... 197**

INTRODUCTION

# LE CHÊNE ET LE ROSEAU



**Les gens ne se brisent pas  
parce qu'ils sont faibles,  
mais parce qu'ils sont restés  
trop forts trop longtemps.**

- Bouddha



### Le Chêne et le Roseau

Le Chêne un jour dit au Roseau :  
Vous avez bien sujet d'accuser la Nature ;  
Un Roitelet pour vous est un pesant fardeau.  
Le moindre vent, qui d'aventure  
Fait rider la face de l'eau,  
Vous oblige à baisser la tête :  
Pendant que mon front, au Caucase pareil,  
Non content d'arrêter les rayons du soleil,  
Brave l'effort de la tempête.  
Tout vous est Aquilon, tout me semble Zéphyr.  
Encor si vous naissiez à l'abri du feuillage  
Dont je couvre le voisinage,  
Vous n'auriez pas tant à souffrir :  
Je vous défendrais de l'orage ;  
Mais vous naissez le plus souvent  
Sur les humides bords des Royaumes du vent.  
La nature envers vous me semble bien injuste.  
- Votre compassion, lui répondit l'Arbuste,  
Part d'un bon naturel ; mais quittez ce souci.  
Les vents me sont moins qu'à vous redoutables.  
Je plie, et ne romps pas. Vous avez jusqu'ici  
Contre leurs coups épouvantables  
Résisté sans courber le dos ;  
Mais attendons la fin. Comme il disait ces mots,  
Du bout de l'horizon accourt avec furie  
Le plus terrible des enfants  
Que le Nord eût portés jusque-là dans ses flancs.  
L'Arbre tient bon ; le Roseau plie.  
Le vent redouble ses efforts,  
Et fait si bien qu'il déracine  
Celui de qui la tête au Ciel était voisine  
Et dont les pieds touchaient à l'Empire des Morts.

Jean de La Fontaine  
(1621 - 1695)

La fable de La Fontaine illustre le « pourquoi » de ce livre. Elle donne des mots à une tendance que nous remarquons dans notre travail quotidien avec les individus et les organisations. Permettez-nous de vous présenter brièvement la métaphore du chêne et du roseau, et la manière dont elle a inspiré ce livre.

La métaphore montre deux interprétations des termes « fort et puissant ». Le chêne est solide et robuste. Lorsque le vent souffle, il bouge à peine. Même dans les grandes tempêtes, le chêne ne semble pas être affecté. Être fort comme un chêne signifie continuer à avancer, rester positif, s'occuper des autres ou les motiver même lorsque les choses deviennent difficiles. Cela signifie que vous êtes le roc qui ne semble jamais trembler. Vous n'avez pas besoin de l'aide des autres. Vous vous tenez debout. Vous êtes fort. Toujours. Une organisation remplie de chênes est une organisation où la barre est placée haut, où les gens aiment repousser leurs limites et continuent à avancer dans la tempête. Personne ne songe à rester chez soi en cas de grippe, personne n'abandonne lorsque les choses deviennent difficiles ou que des problèmes surgissent. Tout le monde se dépasse pour faire de son mieux et atteindre des objectifs ambitieux.

Le roseau est flexible et peut se plier au vent. Être fort comme le roseau signifie sentir quand la tempête devient trop forte, se plier avec elle, indiquer ses limites à temps et savoir ce dont on a besoin pour se redresser dès que le vent se calme. Être fort comme le roseau, c'est aussi être fort en tant que groupe. Le roseau n'est jamais seul. C'est être capable de s'appuyer sur les autres, de demander de l'aide et d'en offrir à son tour lorsque quelqu'un d'autre en a besoin. Cela signifie qu'il faut indiquer aux autres ce dont on a besoin, afin de pouvoir rester dans le groupe à long terme. Une organisation pleine de roseaux est une organisation où l'accent est mis sur le bien-être, où les gens indiquent leurs limites et travaillent en équipe pour atteindre l'objectif final. Aucune tempête n'est trop forte, personne ne cède à la pression, parce que chacun se connaît suffisamment et connaît les autres pour prendre soin de soi en temps utile. Des objectifs ambitieux sont atteints, tout en veillant à ce que personne ne tombe du bateau en pleine navigation.

Le chêne et le roseau ont tous deux de très belles qualités et sont très forts chacun à leur manière. Nous ne voulons surtout pas dire qu'il n'est pas bon d'être un chêne. Il faut parfois persévérer. Mais parfois aussi, il vaut mieux se plier un peu, comme le roseau. L'important est de s'adapter à chaque situation. C'est ainsi que l'on aborde les différentes visions du stress qui constituent la base de ce livre. En comprenant notre système de gestion du stress, nous le gérons d'une autre manière.

La tendance que nous observons est que, tant au niveau individuel qu'organisationnel, et même au niveau de la société, le chêne représente la rigidité, qui ne laisse pas beaucoup de place à la flexibilité. Nombreux sont ceux qui ont grandi avec cette image. Si un enfant tombe, nous nous empressons de lui dire : « Allez, ne fais pas l'idiot. Lève-toi et continue. » Gardez à l'esprit que le monde est un endroit où vous rencontrerez de nombreuses difficultés, et que si vous pleurez et restez à terre chaque fois que quelque chose va à votre rencontre, vous n'arriverez à rien. Et c'est vrai. Si nous baissions les bras et abandonnons à chaque épreuve, nous n'arriverons à rien. Nous apprenons donc à ne pas être fragiles et à continuer à avancer face aux difficultés, à ne pas faire preuve de faiblesse et encore moins à demander de l'aide. La seule chose dont vous êtes sûr, c'est de vous-même. Assurez-vous d'être fort par vous-même et de n'avoir besoin de personne d'autre. Comme le chêne.

Le problème se pose lorsque les tempêtes deviennent plus violentes, que les difficultés se succèdent rapidement et qu'il n'y a plus de périodes d'accalmie. Le chêne doit alors faire face à une tempête après l'autre, sans repos. Il n'a d'autre choix que de tenir bon et d'endurer. Se plier au vent quand il est trop fort et rebondir ensuite n'est pas une option. Chercher à se protéger derrière les autres pour reprendre son souffle n'est pas envisageable non plus. Le chêne est seul et doit endurer seul. Il n'a que deux choix : rester fort ou se briser.

C'est d'ailleurs cette dernière situation qui se passe de plus en plus souvent. Les chiffres de burn-out augmentent considérablement. L'un après l'autre, les travailleurs se brisent. Non pas parce qu'ils sont faibles, mais parce qu'ils ont été trop forts pendant trop longtemps. Sans parler du grand groupe de personnes qui ne se sont pas (encore) effondrées, mais qui tentent de « survivre » jour après jour dans la course au rendement, sans jamais vraiment pouvoir se détendre ou se changer les idées. La société dans laquelle nous vivons aujourd'hui n'est plus celle d'il y a 50 ans. Nous ne pouvons pas vivre aujourd'hui comme nos grands-parents nous l'ont appris, car les conditions ne sont plus les mêmes qu'à l'époque. Nous avons beaucoup plus de confort et d'opportunités, mais aussi des attentes beaucoup plus élevées dans tous les domaines. Les organisations doivent s'imposer dans un monde en constante évolution, caractérisé par des avancées technologiques majeures, une concurrence accrue, des catastrophes naturelles, des épidémies de virus et des guerres à fort impact. Cela signifie qu'elles doivent attendre beaucoup plus de flexibilité et d'engagement de la part de leurs employés pour réussir à s'en sortir. De plus en plus de travail doit être effectué avec de moins en moins

de personnes. Pratiquement personne ne peut continuer à faire le même travail de la même manière pendant toute sa carrière. Nous devons constamment changer de vitesse, apprendre, être flexibles, assumer de nouvelles tâches. En outre, le nombre de familles dans lesquelles l'un des partenaires travaille et l'autre reste à la maison pour s'occuper des enfants et du foyer est devenu très minoritaire. Cela signifie que lorsque nous rentrons à la maison après le travail, pour beaucoup, l'autre travail commence. Les week-ends et les vacances sont alors occupés par les programmes des amis, de la famille, etc. Il reste très peu de place pour le repos et la récupération.

De manière collective, nous nous retrouvons donc en mode de survie, essayant de répondre à une série d'exigences du matin au soir. Nous ne vivons plus, mais nous survivons dans la course effrénée de la journée. Nous n'organisons plus efficacement notre temps et notre énergie au travail pour réussir par passion, mais nous traitons les demandes les unes après les autres dans le chaos. Et dans tout cela, l'essentiel est de continuer, d'être fort, de ne pas se laisser aller. Ce n'est que lorsque l'épuisement professionnel survient que nous prenons conscience que ce n'était pas la bonne solution. C'est alors que nous passons à la vitesse supérieure et que nous apportons les changements nécessaires à notre vie quotidienne. Car, à notre tour, nous avons compris que nous ne sommes pas des robots.

Lorsque les tempêtes deviennent trop violentes ou durent trop longtemps, nous devons être en mesure de devenir roseaux. Le grand avantage des roseaux est qu'ils restent debout même après la plus forte tempête. Il y a des images impressionnantes de paysages de tsunamis ou d'un puissant tremblement de terre. Tout est en ruine, les arbres sont à terre, mais les roseaux restent debout dans leur forme originale. Parce qu'ils ont pu se plier pendant la tempête et qu'ils ont pu se redresser intacts par la suite. Parce qu'en tant que groupe, ils ont pu résister à la tempête. Mais cela s'avère souvent très difficile car, du point de vue du chêne, plier, c'est être « faible » ou « lâche ». Indiquer que l'on n'y arrive pas seul et demander de l'aide paraît, si c'est possible, encore plus faible. C'est pourquoi une petite voix ne cesse de s'élever pour nous dire « Allez, ne sois pas faible, continue » et nous restons collectivement bloqués dans nos efforts pour atteindre le chêne, même si cela ne nous aide pas.

Avec ce livre, nous voulons briser cette tendance. Nous voulons vous aider à comprendre comment le stress agit sur notre corps et comment l'appliquer correctement. Nous voulons vous montrer comment passer de la survie à la vie, comment utiliser votre temps pour répondre à toutes les attentes tout en gardant du temps

pour le repos. Nous voulons vous montrer le pouvoir du roseau, afin que vous puissiez ralentir à temps. Pour que vous puissiez plier pendant la tempête et vous relever après et avoir de la stabilité.

Nous voulons vous montrer le pouvoir du roseau pour que vous puissiez faire la différence à un tout autre niveau en tant qu'organisation. Pour que vous puissiez utiliser la gestion du stress pour faire face à la concurrence et aux nombreux changements, sans perdre progressivement vos employés. Pour que vous puissiez constater qu'il n'est pas nécessaire d'avoir de gros budgets pour faire une différence substantielle, mais qu'il s'agit souvent de très petites choses.

Nous voulons vous inspirer.

**Je suis fort,  
mais pas maintenant.**

- Le roseau

## **AVANT DE POURSUIVRE VOTRE LECTURE...**

Avant de vous lancer dans une lecture plus approfondie, prenez le temps de réfléchir à ce que vous voulez retenir de ce livre. Quel est votre objectif derrière la lecture de ce livre ? Pourquoi le lisez-vous ? Vous voulez simplement en savoir plus sur le stress sans nécessairement en faire quelque chose ? Passez alors sans hésiter cette section et allez directement au chapitre 1. C'est là que commencent les explications sur notre système de réponse au stress et sur la manière dont nous pouvons apprendre à le gérer correctement.

Vous voulez changer quelque chose dans votre vie, dans celle de quelqu'un d'autre ou au sein de votre organisation ? Alors, tout d'abord, travaillons ensemble pour augmenter les chances d'y parvenir efficacement. Le but n'est pas que ce livre soit un livre de plus que vous avez lu, dont vous vous rappelez quelques passages intéressants, mais qui finit au fond d'un placard et ne refait surface que des années plus tard, au moment de faire le ménage.

## COMMENT EST STRUCTURÉ CE LIVRE ?

Commençons par présenter brièvement l'organisation de ce livre. Cela vous aidera à décider où se situent vos priorités et par où vous souhaitez commencer.

Nous vous suggérons de commencer par le *chapitre 1*. Dans ce chapitre, nous expliquons le cadre dans lequel nous étudions le stress. De manière concise, mais pertinente, nous tentons d'expliquer les connaissances scientifiques qui constituent la base de notre histoire. C'est le « pourquoi » de tout ce qui suit. C'est la base théorique qui sous-tend le pouvoir du roseau.

À partir de ce cadre, les applications sont infinies. Une fois que l'on a compris comment fonctionne le stress, on peut en tirer des enseignements et des outils dans de nombreux contextes. Dans cet ouvrage, nous nous concentrons sur le contexte professionnel. Les chapitres suivants proposent des applications pratiques à différents niveaux d'une organisation. Selon l'angle avec lequel vous lisez ce livre, d'autres chapitres vous intéresseront. Vous pouvez choisir de passer au chapitre qui vous intéresse le plus ou de tous les parcourir.

Dans le *chapitre 2*, nous nous concentrons sur l'individu. Nous voulons vous inciter à vous lancer vous-même et à apprendre à utiliser le système de stress à votre avantage. Le stress et le chaos sont contagieux, mais le calme l'est tout autant. Cela signifie qu'en fin de compte, c'est toujours vous qui ferez la plus grande différence en utilisant les techniques à bon escient et en « contaminant » ainsi les autres. Par ailleurs, vous pouvez également utiliser ce chapitre si vous souhaitez guider et aider individuellement d'autres personnes à gérer le stress d'une manière différente.

Le *chapitre 3* offre des possibilités d'appliquer le cadre au niveau de l'équipe. Vous y trouverez de l'inspiration si vous souhaitez travailler avec une équipe entière sur le stress. Ce chapitre est précieux pour les managers qui cherchent des outils pour prévenir le stress au niveau de l'équipe. En tant qu'employé, vous pouvez également inciter vos collègues à commencer à utiliser certains exercices ou outils.

Dans le *chapitre 4*, nous traduisons le cadre théorique en outils et applications concrets au niveau de l'organisation. Dans les contextes organisationnels difficiles dans lesquels nous travaillons, comment faire en sorte que les gens s'impliquent et restent en bonne santé au travail ? L'objectif : des personnes en bonne santé, une plus grande sensation de bien-être, mais surtout un travail plus efficace et de meilleure qualité dans les petites, moyennes ou grandes entreprises.

## LE RACONTER À UN AMI

La meilleure façon de se souvenir de quelque chose est de l'expliquer à quelqu'un d'autre. Lire un livre passivement rapporte beaucoup moins que lire un livre dans le but de pouvoir le raconter ensuite. Cherchez donc un proche que vous nommerez « ami(e) de lecture ». C'est à lui que vous raconterez régulièrement ce que vous avez lu, ce que vous avez trouvé intéressant et ce que vous pourriez en faire. Avant de commencer à lire, choisissez quelqu'un et dites-lui dès maintenant que vous lisez ce livre et que vous le tiendrez informé de son contenu. Le résultat de la lecture sera nettement plus élevé pour vous, et votre ami(e) aura également beaucoup des choses à apprendre sans avoir lu. Tout le monde y gagne ! N'est-ce pas efficace ?

## PRENDRE LE TEMPS

Prenez le temps de lire ce livre en prenant des notes. Vous n'êtes pas obligé de le lire d'une traite. Vous pouvez vous sentir libre de lire une section de temps en temps, de mettre le livre de côté et de poursuivre la lecture à un autre moment. Il s'agit donc aussi d'un exercice de détection de ses propres limites et d'écoute de celles-ci. Mais le plus important, c'est que vous puissiez garder la tête froide pendant la lecture.

Parfois, notre tête n'est qu'un grand chaos. Il y a mille choses qui nous traversent en même temps. On y garde ce qui s'est passé la semaine dernière, ce que nous devons faire plus tard, ce qui nous préoccupe, les décisions importantes que nous devons prendre, les problèmes que nous devons résoudre... Il peut s'agir de petites ou de grandes choses, chaque pensée formant un fil conducteur. S'il n'y en a que quelques-unes, il est facile de les gérer. Mais plus il y en a, plus le dénouement des fils devient conséquent. Ainsi, notre tête peut finir par ressembler à l'image : un millier de liaisons mélangées, un méli-mélo de pensées, de soucis et de choses à faire. On peut comparer cela à un ordinateur avec de nombreux onglets ouverts simultanément. Plus il y a d'onglets, plus l'ordinateur est lent et moins vous avez une vue d'ensemble de tout ce qui est encore ouvert.

Par conséquent, tout en lisant le livre, nous vous invitons à prendre un moment pour voir quels « onglets » sont ouverts chez vous. Y a-t-il des choses qui vous préoccupent en ce moment ? Votre téléphone portable est-il à côté de vous, avec des messages non lus ? La télévision est-elle allumée en arrière-plan ? Pensez-vous à toutes les choses que vous devez encore faire ? Des enfants viennent-ils solliciter

votre attention toutes les cinq minutes ? Fermons autant d'onglets que possible avant de commencer à lire. Vous pourrez vous en occuper plus tard, ces messages resteront sur votre téléphone portable, votre to-do list sera toujours là lorsque vous aurez terminé votre lecture. Vous pouvez peut-être convenir avec les enfants ou quelqu'un d'autre que vous ne serez pas disponible pendant l'heure qui suit. Essayez de voir ce que c'est que d'être occupé à une seule chose pendant une durée déterminée (une demi-heure, une heure, un après-midi). Croyez-nous, c'est magnifique !

## CE LIVRE EST POUR VOUS

Ce livre est fait pour vous si vous voulez en savoir plus sur le stress et sur la façon dont vous pouvez le gérer pour obtenir de meilleurs résultats et une meilleure qualité de vie.

Ce livre est fait pour vous si vous souhaitez inciter vos collègues à gérer ensemble le stress et/ou la négativité de manière différente.

Ce livre est fait pour vous si, en tant que manager, vous cherchez des outils pour travailler en équipe ou avec l'un de vos collaborateurs, afin de garder tout le monde à bord de manière positive.

Ce livre est fait pour vous si vous souhaitez appliquer vos connaissances sur le stress pour faire passer votre organisation au niveau supérieur.

Ce livre s'adresse à vous, si vous êtes un conseiller à la recherche d'outils pour travailler avec des individus, des équipes ou des organisations sur le stress et/ou la négativité.



CHAPITRE 1

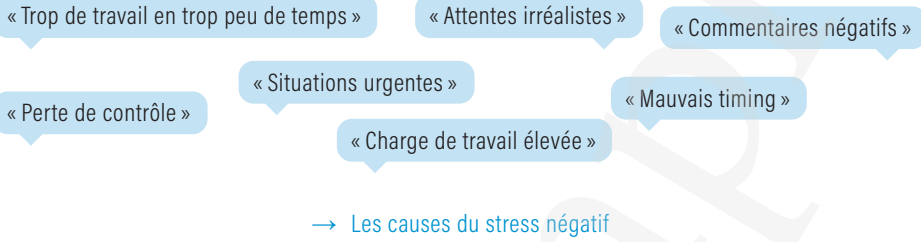
# LE POUVOIR DU ROSEAU



**Le stress est un  
merveilleux mécanisme  
de fonctionnement.  
Il suffit d'en apprendre  
le mode d'emploi.**

Prenez un moment pour réfléchir à ce que le stress signifie pour vous. Quelle est la première chose qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez le mot « stress » ? Si vous deviez l'expliquer en quelques mots, que diriez-vous ?

Lorsque nous posons cette question dans les formations, nous obtenons souvent le même type de réponses :



Ou



Ce qui est frappant, c'est qu'une association est immédiatement faite avec le stress négatif. Les causes et les conséquences du stress négatif sont décrites. Le stress a acquis une connotation très négative. Et c'est compréhensible. Beaucoup d'entre nous sont confrontés à un stress négatif parce qu'ils ne savent plus comment le stress est censé fonctionner et qu'ils ne l'utilisent donc pas efficacement.

Revenons à l'essence même du stress. Il s'agit d'un merveilleux mécanisme de fonctionnement de notre corps. Il est mis en place pour nous aider à survivre dans des situations difficiles (dangereuses) et nous permettre de grandir et de nous épanouir dans la paix et la sécurité. Si nous l'utilisons correctement, il nous aide à agir à un moment donné, et à nous détendre et récupérer le moment suivant. Laissez-nous vous présenter le merveilleux système de réponse au stress de notre corps, les situations dans lesquelles nous nous trouvons en difficulté, mais surtout la manière dont nous pouvons le gérer à notre avantage.

## ÊTRE CONCENTRÉ ET EN SÉCURITÉ

**Concentrés et en sécurité,  
là où nous donnons le meilleur de nous-mêmes.**

Avant d'examiner ce qui se passe lors de tempêtes très violentes ou prolongées, nous souhaitons réfléchir à une situation où les tempêtes que nous rencontrons ne sont pas trop grosses, ne durent pas trop longtemps et ne dépassent donc pas notre capacité de charge. Nous nous sentons épaulés et soutenus par notre entourage. Nous ne sommes pas seuls. Nous sommes en sécurité, dans notre zone de confort.

### LA FENÊTRE

Nous pouvons très bien tolérer une certaine dose de stress sans que cela ne pose de problème. Notre corps est conçu pour faire face à des événements stressants et à des défis dans certaines limites. Nous pouvons représenter cela par une fenêtre (*the Window of Tolerance*, la « fenêtre » du stress optimal ou tolérable).

Simplifions à l'extrême sur une échelle de 0 à 100. Vive la simplicité. 0 signifie qu'il n'y a rien du tout. Il n'y a pas de tension musculaire, pas de respiration, pas de battements de cœur. Vous êtes donc mort. Ce n'est pas si optimal. 100, c'est l'autre extrême. Le stress est extrêmement élevé, avec un rythme cardiaque tellement élevé que vous risquez de faire un arrêt cardiaque et de mourir aussi. Ce n'est pas non plus optimal. Quelque part sur cette échelle de 0 à 100 se trouve « notre fenêtre » de stress optimal ou tolérance.

