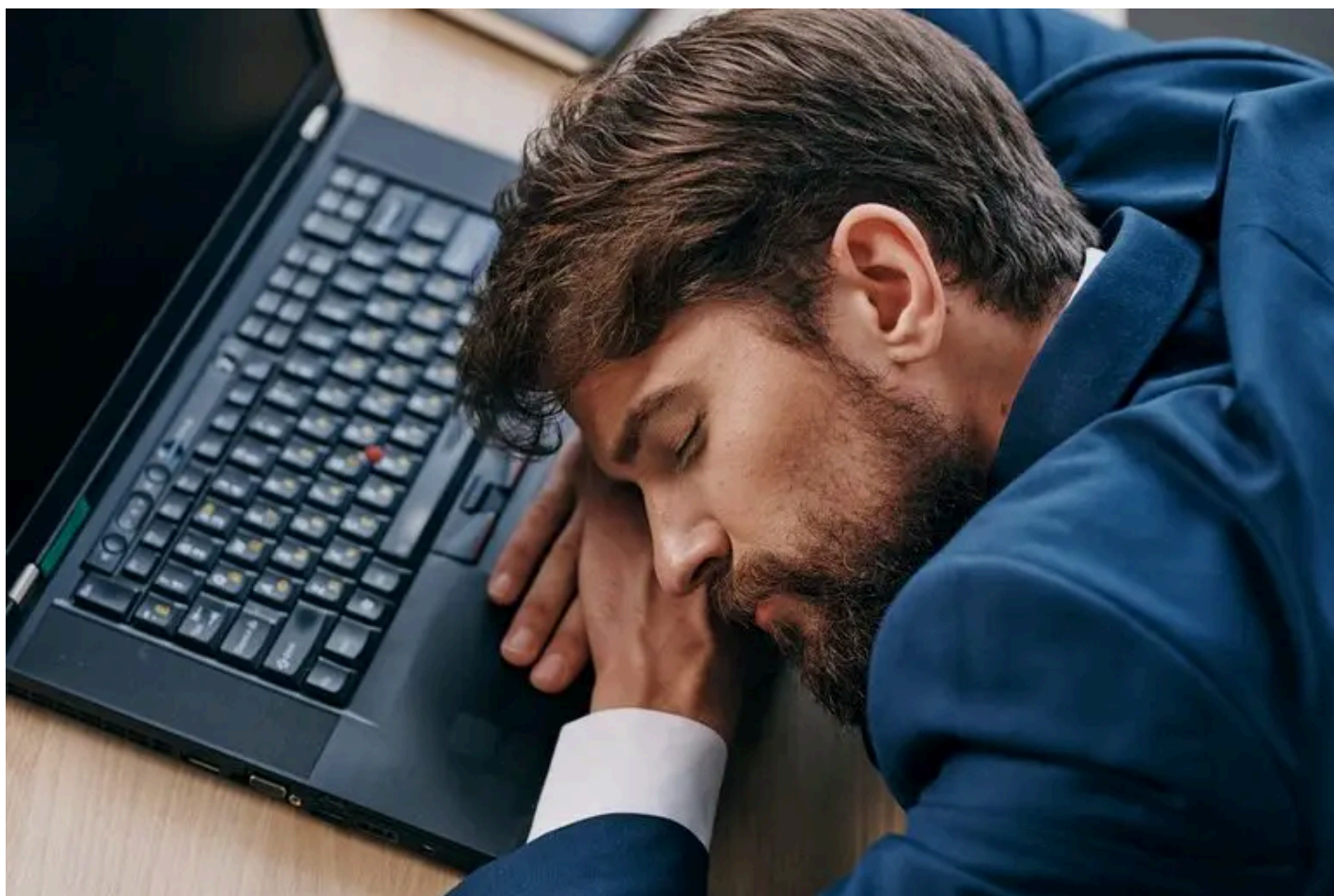


[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [RHéveil-matin](#)

5 indices que votre patron est au bout du rouleau

CATHERINE CHARRON | PUBLIÉ IL Y A 9 MINUTES



Les leaders ont bien souvent de la difficulté à reconnaître qu'ils sont épuisés d'après le chef de l'innovation de ManpowerGroup, Tomas Chamorro-Premuzic





RHÉVEIL-MATIN

En sirotant votre breuvage préféré, découvrez des astuces inédites pour des 9@5 productifs et stimulants.

PUBLICITÉ

Présenté par **Sir Charles Condominiums**



RHÉVEIL-MATIN. Le niveau de motivation de votre patron fluctue constamment? Votre supérieure vous semble détachée ou peu intéressée par l'avancement d'un important projet? Votre dirigeant est moins curieux ou résilient qu'à l'habitude? Il se pourrait bien que l'épuisement professionnel le guette.

Il est primordial de reconnaître rapidement ce mal-être qui les ronge, d'après le chef de l'innovation à la firme de service-conseil en gestion des ressources humaines, Tomas Chamorro-Premuzic, dans *Fast Company*.

Les gestionnaires «donnent le ton, influencent la culture et les normes de leur équipe. Lorsqu'ils ne sont pas au sommet de leur art, les conséquences sont à la fois mesurables et contagieuses», écrit celui qui est également professeur à la University College London. Le hic, c'est qu'ils peinent bien

souvent à reconnaître leur propre niveau d'épuisement, tentant tant bien que mal de préserver leur image de leader fort.

Afin d'aider leur entourage à intervenir pour soulager les patrons à bout du rouleau, Tomas Chamorro-Premuzic a identifié cinq changements de comportements qui devraient mettre la puce à l'oreille.

Les dirigeants qui vivent un épuisement professionnel peinent plus souvent à parler de leur vision ou de la raison d'être d'un projet. Drainés par les défis qu'ils rencontrent à court terme, ils n'ont pas l'intérêt ou l'énergie pour prévoir ce qui attend leur équipe à long terme, indique le chef de l'innovation.

Ils peuvent aussi cesser d'être émotionnellement investis dans leur travail, ne plus veiller au moral de leurs troupes ou aux défis qu'elles rencontrent comme avant, ajoute-t-il.

Une fluctuation imprévisible de leur niveau d'énergie ou de leur rigueur peut également indiquer qu'un leader a besoin de repos. Ce symptôme n'est pas anodin, puisqu'il peut engendrer de la confusion et désorganiser les membres de son équipe, soulève Tomas Chamorro-Premuzic.

Le mal-être du patron peut prendre la forme d'une résistance plus importante au changement, que ce soit pour implanter de nouvelles méthodes de travail ou des outils. Il peut alors être moins friand des idées novatrices, et préférer se raccrocher à ce qu'il connaît, ce qui le rassure.

Les travailleurs doivent surveiller tous changements de comportement comme de plus longues heures passées au bureau, une plus grande difficulté à décrocher, ou encore une tendance plus importante à faire de la microgestion. «L'épuisement professionnel convainc les dirigeants que prendre des congés ou déléguer est un signe de faiblesse, ce qui crée un cycle malsain de surmenage qui exacerbe leurs symptômes», ajoute le professeur à l'Université Columbia.

Des collègues équipés pour agir

Les membres de l'équipe d'un gestionnaire épuisé ont plus d'un tour dans leur sac pour les épauler.

Si la vision à long terme du patron est moins claire, ils pourraient, par exemple, organiser des remue-ménages d'équipe pour envisager de nouvelles avenues. Ils pourraient aussi provoquer ces discussions sur les objectifs à venir, amener le dirigeant à s'intéresser au portrait plus large de la situation plutôt qu'aux décisions opérationnelles quotidiennes.

PUBLICITÉ



Sans pour autant contraindre leur leader à se confier, ses coéquipiers peuvent normaliser le fait de prendre des nouvelles des autres, ou encore de s'arrêter et de prendre de petites pauses.

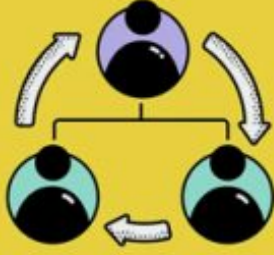
Si le dirigeant peine à créer un environnement de travail stable et prévisible, ses employés peuvent se faire violence et respecter davantage les processus déjà en place. Les rendez-vous routiniers de suivi de l'évolution d'un projet peuvent rassurer le leader barbouillé. Ses coéquipiers peuvent aussi l'inviter à déléguer, ou à lui donner un coup de main s'il en ressent le besoin.

Redonner au patron un sentiment de stabilité et de contrôle sera primordial. Si des changements dans l'organisation du travail doivent être apportés, ceux-ci peuvent être faits en douceur afin de lui permettre de s'acclimater. La clé, c'est qu'ils apprivoisent la nouveauté.

Qu'importe ce qui sera fait au sein de son équipe, le leader devra prendre le temps de souffler, ce que ses collègues peuvent gentiment l'inviter à faire, souligne Tomas Chamorro-Premuzic. Ils peuvent également lui rappeler que les pauses sont essentielles pour assurer leur performance à long terme, et que déléguer est loin d'être un signe de faiblesse.

Ce qui prime le plus, d'après lui, c'est que les employés d'un gestionnaire au bout du rouleau soient en mesure de ne pas se laisser affecter par le mal qui guette leur patron. Ils doivent se faire violence, et éviter de plonger eux aussi dans un cercle vicieux du stress et de l'épuisement.

«En fait, plus votre leader est vulnérable, plus vous devrez demeurer rigoureux et ne pas devenir flemmard dans ces circonstances difficiles», soutient Tomas Chamorro-Premuzic.



Inscrivez-vous à notre bulletin
RH-Management
Tous les mardis
Suivez les dernières tendances en gestion, recrutement
et rétention d'employés.
les affaires

ET AUSSI

- [Conflits de travail: le recours à l'arbitrage exécutoire est loin d'être banal](#)
- [La surcharge de travail induite par les équipes incomplètes inquiète](#)
- [Réduction des cibles d'immigration: Ottawa veut aller trop vite, avertit le Conference Board](#)
- [Budget Québec 2025: l'innovation ne passera pas par le développement des compétences](#)

DERNIÈRES NOUVELLES

[Publié il y a 59 secondes](#)

REVUE DES MARCHÉS

[Bourse: ce qui bouge sur les marchés avant l'ouverture mercredi](#)

[REVUE DES MARCHÉS. Les marchés rassurés par des propos conciliants de Trump.](#)

[Publié hier à 21h34](#)

POLITIQUE

[Poillievre s'adresse à l'Assemblée des Premières Nations pour présenter son programme](#)

[«Je veux que le gouvernement et les bureaucrates ne vous gênent plus.»](#)

[Publié hier à 17h40](#)

IMMOBILIER

[Des parties se montrent intéressées par 65 baux de La Baie d'Hudson](#)

[Certains acheteurs potentiels sont intéressés par d'autres actifs de La Baie d'Hudson.](#)

POLITIQUE

[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [PME: alléger le fardeau administratif](#)



REPENSER NOS HIÉRARCHIES

Bruno Collet

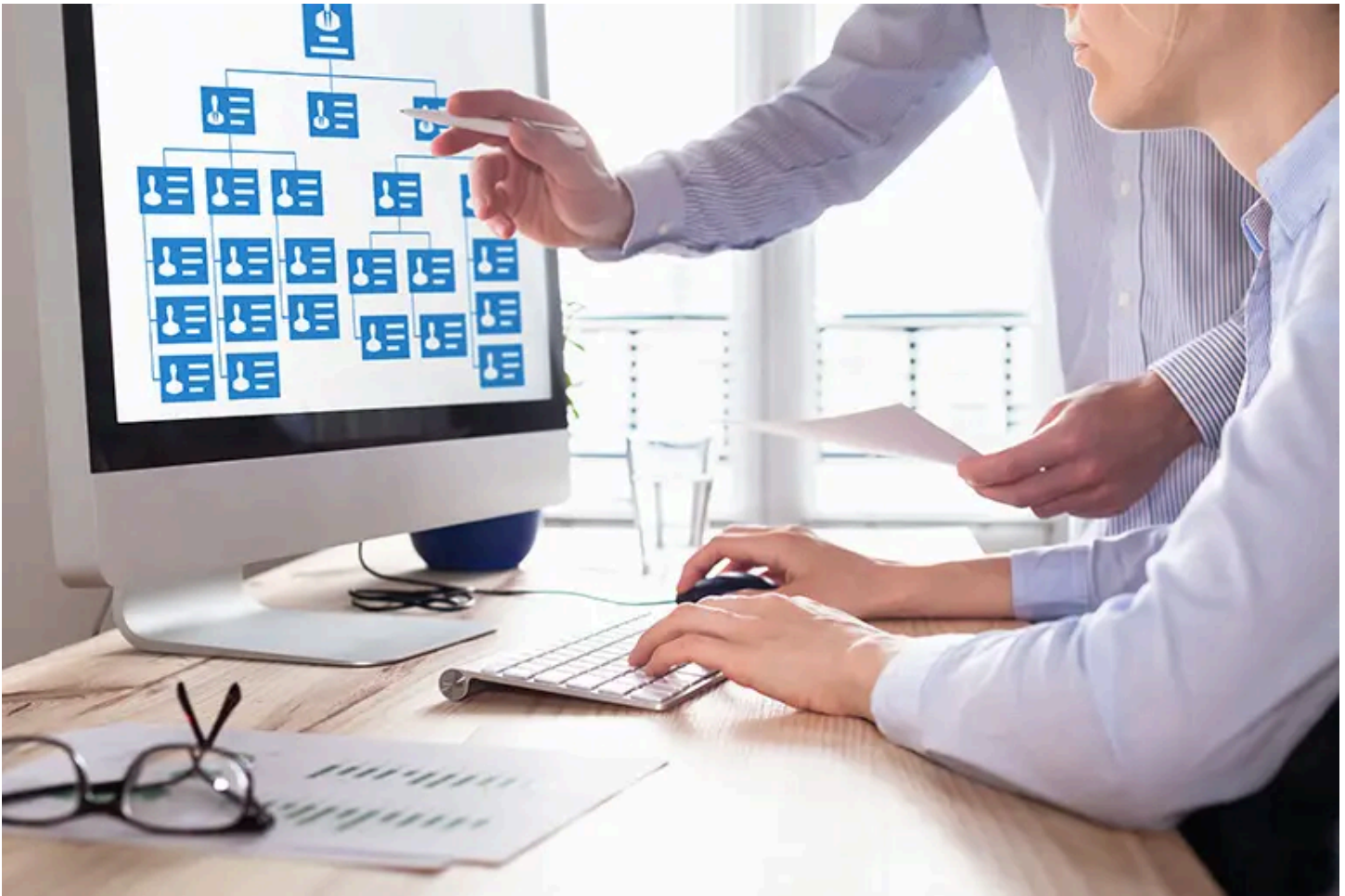
Expert(e) invité(e)

[VOIR PLUS](#)

La hiérarchie invisible mange votre organigramme au petit-déjeuner

BRUNO COLLET | PUBLIÉ À 11H18





(Photo: Adobe Stock)

EXPERT INVITÉ. Si, pour une fois, chaque leader était vraiment à sa place idéale dans l'organisation ? Oui, je parle de ces gens qui font tourner la boîte sans jamais apparaître sur l'organigramme officiel. Laissez-moi vous raconter une histoire qui, franchement, devrait tous nous faire réfléchir.

Je me retrouve encore une fois en pleine discussion avec Martin (nom d'emprunt, histoire bien réelle). Dans mon job de consultant en transformation, on me dit toujours : « Va voir Martin. » Officiellement, Martin n'est qu'un conseiller en amélioration continue, perdu dans la masse d'une entreprise de plusieurs milliers de personnes. Mais dès qu'on parle de transformation, son nom revient. Partout.

Martin possède une compréhension de l'organisation et un sens politique sans égal. Chaque jour, il prend son café avec un vice-président, il est invité aux réunions de direction, on lui demande son avis sur des aspects critiques de la transformation. Sur papier, il n'est qu'un rouage. Dans les faits, il est le moteur. Et ce n'est pas juste parce qu'il est bon en réseautage : il connaît son dossier.

Je finis par lui demander : « Mais comment tu t'es retrouvé à piloter ces dossiers qui intéressent directement les dirigeants ? »

Martin me répond, l'air de rien : « Je me suis porté volontaire. Ça ne relevait de personne, alors j'ai pris le projet. » Martin n'a pas attendu qu'on lui donne la permission. Il a pris la place. Et il ne court pas après les titres : « Devenir gestionnaire ? Tu rigoles ! Ça veut dire gérer une équipe, participer à une myriade de comités, courir après des objectifs... et sauter à la prochaine réorg. Non merci. »

Vous voyez le problème ? Nous avons des leaders qui refusent de devenir gestionnaires parce que le système est devenu toxique. La vraie influence, elle est ailleurs. Martin est un leader dans la hiérarchie invisible. Son pouvoir n'a rien à envier à celui des cadres supérieurs. Tout comme Fatima en TI, Lily-Jeanne en RH, ou René dans les comptes majeurs. Chacun d'eux est devenu une éminence grise dans son domaine. Les vrais faiseurs, ce sont eux. Les chefs sans titre.

La hiérarchie invisible: le vrai pouvoir

Chaque organisation a sa hiérarchie officielle (celle des titres et des organigrammes) et sa hiérarchie invisible (celle de l'influence réelle). Pourquoi ce décalage ? Parce que la structure officielle est trop rigide, trop lente, trop déconnectée du terrain. Résultat : la hiérarchie invisible se développe pour combler les trous.

Martin est le symptôme d'une organisation qui ne sait plus gérer ses dossiers critiques. Si la hiérarchie officielle ne s'adapte pas, elle perd sa légitimité: elle se contente de mettre un cachet officiel sur ce que la hiérarchie invisible a déjà décidé.

Trois options: la suppression, la tolérance... Ou l'audace

Face à cette réalité, les dirigeants ont trois choix, intimement liés à la culture organisationnelle et du leadership.

Dans la suppression, les leaders officiels vont tenter de mettre au pas la hiérarchie invisible. Martin se verra retirer ses dossiers parce que ce n'est pas son rôle. Ces dossiers vont alors languir dans des limbes et ne seront pas réalisés. Dans une culture de formalisme et de contrôle, la hiérarchie invisible provoquera également un sentiment d'iniquité. Martin sera visé par des plaintes de la part de collègues et gestionnaires qui se sentiront lésés.

Alternativement, les leaders officiels peuvent choisir de tolérer la hiérarchie invisible tant qu'elle ne dérange pas trop. Martin continue à faire avancer ses dossiers, mais sans reconnaissance et sans filet, sous la menace permanente de se faire taper sur les doigts. À terme, il risque d'abandonner ses dossiers voire de quitter l'organisation.

Ou alors, osons! Adaptons la structure officielle en s'inspirant de la hiérarchie invisible. Dans ce cas, les leaders reconnaissent que l'émergence de la hiérarchie invisible est justifiée par des besoins réels et tire parti des talents sous-utilisés. Cela bouscule les égos et fait peur à ceux qui tiennent à leur titre, mais cela permet surtout de débloquer un *statu quo* intenable.

Des outils tels que le sociogramme permettent d'analyser la dynamique informelle et d'identifier les ajustements afin de moderniser l'organisation.

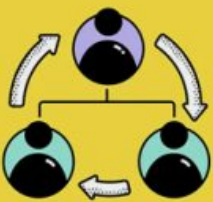
Vous pensez que c'est utopique? Chez ING en Belgique et aux Pays-Bas entre 2014 et 2018, ils ont tout remis à plat: chaque employé, chaque gestionnaire, a postulé sur des postes n'importe où dans l'organisation sans tenir compte de l'ancienneté ou du titre. La structure résultante colle davantage à la dynamique informelle, aux compétences et aspirations, bref, à la hiérarchie invisible.

Posez-vous les vraies questions

- Qui influence les décisions dans votre hiérarchie, même sans titre officiel?
- Observez la hiérarchie officielle et invisible autour de vous. Quels sont les écarts et pourquoi ?
- Que se passerait-il si chacun obtenait la place qu'il mérite ?

Arrêtons de croire que l'organigramme représente une solution idéale. La force d'une organisation réside dans ses leaders invisibles. Toute évolution de la structure d'une organisation devrait s'inspirer de la hiérarchie invisible afin de répondre à des besoins critiques que les rôles officiels ne prennent pas en charge. Et de mettre enfin chaque leader à sa vraie place.

Suivez [Bruno Collet sur LinkedIn](#) et réagissez à son billet!



Inscrivez-vous à notre bulletin

RH-Management

Tous les mardis
Suivez les dernières tendances en gestion, recrutement et rétention d'employés.

les affaires

ET AUSSI

- [40% de vos employés noirs portent un masque au travail](#)
- [La RJCCQ lance un nouvel incubateur à intrapreneurs](#)
- [Gestionnaires, ne devenez pas une poupée ventriloque](#)
- [Samsung impose la semaine de 6 jours à ses cadres](#)

DERNIÈRES NOUVELLES

Publié il y a 9 minutes

POLITIQUE

Poilievre s'adresse à l'Assemblée des Premières Nations pour présenter son programme

«Je veux que le gouvernement et les bureaucrates ne vous gênent plus.»

IMMOBILIER

Des parties se montrent intéressées par 65 baux de La Baie d'Hudson

Certains acheteurs potentiels sont intéressés par d'autres actifs de La Baie d'Hudson.

Publié à 17h40

[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [RHéveil-matin](#)

En début de carrière? Apprenez à bien communiquer

CATHERINE CHARRON | MIS À JOUR LE 18 AVRIL 2025



Les jeunes travailleurs doivent apprendre à communiquer leurs attentes... mais aussi à tendre l'oreille. (Photo: 123RF)



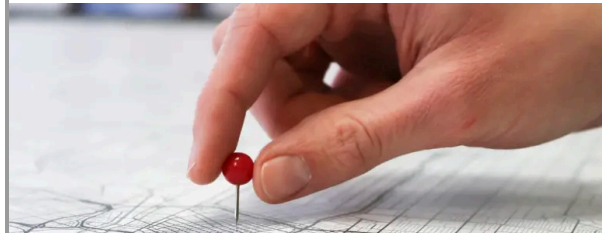


RHÉVEIL-MATIN

En sirotant votre breuvage préféré, découvrez des astuces inédites pour des 9@5 productifs et stimulants.

PUBLICITÉ

Présenté par **Indicia**



RHÉVEIL-MATIN. Que devraient faire les jeunes diplômés qui s'apprêtent à entrer sur le marché de l'emploi? «Établir une base solide de communication», conseille la présidente de district principale de la firme de recrutement Robert Half Canada, Koula Vasilopoulos.

L'organisation s'est intéressée de décembre 2024 à mars 2025 aux principaux défis que rencontrent les Canadiens en début de carrière. En cette période de fin de session, elle dévoile les cinq les plus souvent cités par les 835 jeunes travailleurs qu'elle a sondés.

Cette année, c'est la difficulté à se trouver un mentor ou un pair sur qui s'appuyer qui semble leur causer le plus de soucis. L'an dernier, seuls 34% des répondants avaient laissé entendre que ça leur posait un problème.

En 2025, deux répondants sur cinq trouvent qu'ils n'ont pas eu suffisamment de formation au moment d'entrer en fonction.

Le tiers des jeunes travailleurs sondés jugent également entrer sur le marché du travail sans avoir d'expérience significative, peinent à gérer la quantité de tâches à faire et à établir leur liste de priorité, et estiment qu'ils n'avaient pas les compétences nécessaires pour contribuer à la mission de l'organisation dès leurs débuts.

Pour se sentir plus en confiance en début de carrière, les jeunes professionnels doivent développer leur capacité à communiquer, indique Koula Vasilopoulos dans un communiqué. Sans surprise, le réseautage et «l'établissement de liens avec d'autres professionnels qui peuvent vous aider à apprendre» sont deux cordes qu'ils doivent ajouter à leur arc, dit-elle.

Peu de jeunes travailleurs semblent toutefois y avoir recours: seuls 25% des répondants participent à des événements de réseautage pour entrer en contact avec des organisations ou des professionnels du secteur d'activité qu'ils convoitent.

Parmi les autres voies empruntées pour relever les défis qu'ils rencontrent, 31% des personnes interrogées disent avoir contacté d'anciens ou d'actuels employés d'une organisation afin de leur acheminer leurs questionnements.

La moitié aurait effectué des recherches pour juger de leur «compatibilité» avec une organisation, tandis que 20% ont demandé de l'aide à un mentor

Obtenir le bon encadrement

La présidente de district principale de Robert Half Canada conseille aux employés en début de carrière d'oser informer leur patron de leurs besoins. S'ils espèrent «avoir les outils et la formation appropriés pour réussir», ils doivent partager avec leur supérieur ou leur organisation leurs attentes, souligne-t-elle.

L'écoute fait également partie des compétences de la communication à maîtriser. «Rester ouvert d'esprit et curieux lorsque vous occuperez vos premiers postes et manifester de l'intérêt pour l'apprentissage sont des actes qui aident à préparer le terrain pour la confiance et la croissance à long terme», conseille Koula Vasilopoulos.