

Comment savoir si votre boss est toxique?

OLIVIER SCHMOUKER|PUBLIÉ IL Y A 23 MINUTES | MIS À JOUR IL Y A 3 MINUTES
PARTAGER

Un boss toxique a souvent les agissements d'un serpent venimeux. Et une langue de vipère... (Photo: David Clode pour Unsplash)

Q. — « Je ne sais pas comment l'expliquer, mais je ne me sens pas à l'aise avec mon nouveau boss. Un jour, il est *chill* ; le lendemain, il me déstabilise intentionnellement devant tout le monde en réunion d'équipe. Et il a une langue de vipère. Ne serait-il pas toxique, par hasard ? » – Alysia

R. — Chère Alysia, vous aimeriez savoir comment reconnaître un boss toxique. Et, j'imagine, quelle est la bonne attitude à avoir à son égard, s'il s'avérait que le vôtre l'était bel et bien.

La bonne nouvelle, c'est qu'il est possible d'en avoir une juste une idée. C'est du moins ce qu'avance Johanna Rozenblum, une psychologue clinicienne française qui a signé le livre « Déconditionnez-vous ».

Selon elle, il existe des signes qui ne trompent pas, des signes que je me permets de dénommer des « cônes orange » : si jamais vous en percevez plusieurs, mieux vaut vous mettre sur vos gardes, car il y a danger...

1. Il souffle le chaud et le froid

C'est un classique du comportement des personnes toxiques. « Le boss toxique fait preuve d'humeur changeante, dit Johanna Rozenblum. Un jour, on sera en totale confiance avec lui. Mais le lendemain, il fera preuve d'agressivité ou de domination à notre égard. »

En passant, cela semble correspondre à ce que vous me décrivez vous concernant, Alysia.

2. Il est sournois

Le boss toxique aime bien recueillir des informations personnelles auprès des autres, puis en user contre ces mêmes personnes afin d'asseoir sa position

dominante. « Par exemple, on peut lui avoir confié une gaffe professionnelle ou des déboires de sa vie sentimentale, et le voir s'en servir plus tard pour nous blesser ou nous faire taire », illustre l'experte française.

3. Il est irrespectueux

C'est plus fort que lui, le boss toxique ne parvient pas à respecter le savoir-vivre établi au sein de l'organisation. Il peut ainsi se montrer indifférent, méprisant, ou encore incivil. « Il est capable de passer plusieurs jours d'affilée à ignorer sa victime, à faire comme si elle n'existait pas », indique-t-elle.

4. Il est intrusif

Un boss toxique a du mal à respecter les limites, en particulier les limites de la vie privée. Il est capable d'envoyer des messages aux membres de son équipe en dehors des heures de travail ou lorsqu'ils sont en congé. Il ne considère pas qu'il dérange puisqu'il estime que les autres sont taillables et corvéables à merci.

5. Il est fourbe

Tenir ses promesses, ce n'est pas dans son style. Par exemple, il est capable de promettre à un employé une prime spéciale si jamais celui-ci parvient à atteindre un objectif ambitieux, mais le jour venu, il trouvera mille et une excuses pour ne pas tenir sa promesse. Sa parole ne vaut rien.

6. Il sème la zizanie

« Un boss toxique n'a aucun scrupule à monter les membres de son équipe les uns contre les autres, car sa devise est bel et bien "Diviser pour mieux régner" », prévient la psychologue clinicienne.

Un signe révélateur de ce comportement survient lorsqu'il vous confie en douce une information compromettante, voire une méchanceté, concernant un autre employé : sachez qu'il dit tout autant de mal de vous aux autres !

7. Il a toujours raison

C'est bien simple, un boss toxique a toujours raison. Il parle bien, ses arguments semblent pertinents à première vue (même s'ils sont, la plupart du temps, fallacieux) et il est prompt à s'emporter si quelqu'un s'aventure à le contredire. Difficile, donc, de discuter avec lui.

Quand il donne un ordre ou une consigne, ses propos manquent souvent de clarté. Il y manque des informations cruciales (date butoir précise, ressources exactes dont on dispose, etc.). Résultat ? Cela lui donne des éléments pour chialer contre les autres, en cas de pépin ou d'échec : « Il fera des reproches en

disant, par exemple, qu'il avait pourtant été clair, alors que ça n'avait pas été le cas, dit Johanna Rozenblum. Il affirmera qu'on l'a mal compris, qu'on n'est pas à la hauteur des attentes. » Bref, c'est toujours la faute d'autrui, jamais de la sienne.

Voilà, Alysia. Ces sept cônes orange peuvent vous permettre de savoir si votre boss est toxique, ou pas. Bien entendu, ce n'est pas parce qu'un boss a dit, une fois, une méchanceté sur quelqu'un, ou bien parce qu'il a envoyé, une fois, un courriel urgent en dehors des heures de travail à un membre de son équipe qu'il est pour autant toxique. La toxicité va de pair avec l'addition et la répétition des comportements toxiques.

Maintenant, comment faire face à un boss toxique ? Selon l'auteure du livre « Déconditionnez-vous », l'attitude la plus saine est... la fuite. « La meilleure solution, comme à chaque fois qu'on est en contact avec une personne toxique, est de fuir, dit-elle. Narcissique, cette personne-là ne se remet jamais en question, le problème c'est toujours l'autre, si bien qu'elle va continuellement s'en prendre aux autres. »

S'il est compliqué d'aller voir ailleurs à court ou moyen terme, la psychologue clinicienne recommande de :

- Parler le moins possible de soi au boss toxique. Car cela ne lui donnera pas ses armes habituelles pour faire mal à autrui.
- Rester neutre lorsqu'une décision collective doit être prise. Car cela l'empêchera de vous faire des reproches, par la suite.
- Devenir impalpable, c'est-à-dire une personne dont on ne sait pas trop ce qu'elle pense. Car cela vous évitera de dévoiler des faiblesses susceptibles de faire de vous une proie de choix pour lui. Une bonne astuce à cet égard peut revenir à répondre à ses questions par d'autres questions.
- Chercher activement une sortie de secours. Car l'idéal, martèle-t-elle, est de s'extraire de l'écosystème dans lequel évolue le boss toxique. En passant, le 14^e dalaï-lama a dit : « Si l'on est blessé par une flèche empoisonnée, l'important est de l'ôter de la plaie. Ce n'est pas le moment de se demander d'où elle vient, qui l'a tirée, de quel poison il s'agit. »

[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [Maudite job!](#)

Comment voir du positif dans du négatif?

OLIVIER SCHMOUKER | PUBLIÉ LE 10 OCTOBRE 2024



L'une des astuces consiste à passer du «Oui, mais...» au «Et si...». (Photo: Tim Mossholder pour Unsplash)





MAUDITE JOB

À lire les mardis et jeudis

Olivier Schmouker répond à vos interrogations les plus croustillantes [et les plus pertinentes] sur le monde de l'entreprise moderne...

Vous avez envie de participer? Envoyez-nous votre question à mauditejob@groupecontex.ca

«J'ai réalisé qu'à la job tout le monde n'arrêtait pas de chialer, parfois pour de vrai problèmes, parfois pour pas grand-chose, voire pour rien. Et ça me met le moral à zéro...» – *Manon*

R. — Chère Manon, vous comme moi et nous tous, nous souffrons plus ou moins d'un biais cognitif particulier, le biais de négativité. C'est-à-dire que nous avons tendance à plus voir le négatif que le positif. Par exemple, nous retenons davantage les souvenirs liés à des émotions négatives que positives, ou encore la perspective d'une perte financière nous affecte davantage que la perspective d'un gain financier. Un détail ne trompe pas : le vocabulaire pour décrire la souffrance est plus riche que celui pour décrire la satisfaction.

PUBLICITÉ



Résultat? Dès lors qu'il nous faut raisonner, juger ou agir, le négatif l'emporte très souvent sur le positif. Comme vous l'indiquez, Manon, les remarques négatives fusent plus aisément que les commentaires positifs, en particulier au travail : le boss qui nous tanne, le client que se prend vraiment pour le roi, etc. De manière générale, nous usons aisément du «Oui, mais...» et rarement du «Et si...».

Comment, donc, mettre moins de négatifs et plus de positif dans notre quotidien au travail? Pour répondre à cela, je vais m'appuyer sur une partie de la conférence que la coach Annie Boilard a récemment donnée à l'occasion du 20e anniversaire du Groupe entreprises en santé. La chroniqueuse du journal *Les Affaires* y parlait de résilience et a justement présenté différents trucs pouvant permettre de changer notre perception des situations négatives. Regardons ça ensemble.

1. Modifiez votre narratif

Pour apporter un peu plus de positif dans sa journée de travail, l'idéal est de commencer par être soi-même un peu plus positif. Cela nous fera du bien et donnera l'exemple aux autres.

D'où l'intérêt de systématiquement chercher le positif dans ce qui survient, et de l'exprimer à voix haute afin d'aider les autres à voir les choses autrement. Par exemple, au lieu de continuellement chialer sur la météo (temps frisquet, petite pluie, etc.), pourquoi ne pas plutôt souligner le magnifique rayon de soleil qui vient de réussir à percer la couche nuageuse?

Mine de rien, cette façon de positiver peut finir par changer la vie.

1. Instaurez une routine de gratitude

L'idée est simple : à l'issue de votre journée de travail, prenez un petit moment à vous et, à l'aide d'un stylo et d'un carnet, notez vos trois satisfactions de la journée écoulée. Notez-les à la main. Soigneusement.

Ça peut être de petites satisfactions comme de grandes réussites. Peu importe. Ce qui compte, c'est d'en avoir plusieurs, au moins trois.

Vous verrez que les pages de votre carnet vont vite se remplir. Et rien ne vous empêche, lorsque vous avez un coup de blues, de le feuilleter et de relire au hasard différentes pages. Ça devrait regonfler votre moral d'un seul coup!

1. Apprenez à gérer vos dialogues internes

Chacun de nous a une petite voix intérieure qui lui parle continuellement. Nous passons ainsi notre temps à dialoguer avec nous-mêmes. Pour tout et rien. C'est notre façon de penser, de réfléchir, de progresser.

Le hic? C'est qu'il nous arrive d'avoir des pensées négatives récurrentes, de revivre en boucle des moments pénibles, de broyer du noir. À cause de cette petite voix intérieure qui y revient tout le temps, semble-t-il malgré nous.

PUBLICITÉ



À cet égard, Annie Boilard a une question fascinante : «Vous êtes-vous déjà demandé pourquoi vous avez telle ou telle pensée négative qui vous revient sans cesse à l'esprit?» Une question qui fait réfléchir, n'est-ce pas?

Sa réponse est tout aussi subjugante : «Et si c'était parce que votre cerveau entrait ainsi en mode solution...» Autrement dit, il nous appartient de mettre fin à la boucle, de prendre le temps de nous arrêter franchement sur la pensée qui nous tarade et d'y trouver une réponse ou une conclusion valable. Oui, valable, en ce sens qu'elle apporte une solution pratique et efficace, susceptible de mettre fin au problème en question.

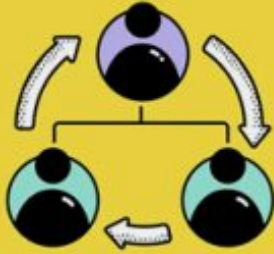
Bref, il convient d'apprendre à gérer nos dialogues intérieurs, en nous attardant véritablement sur ceux qui sont négatifs au point de nous pourrir la vie. Pour ce faire, vous pouvez vous inspirer du cheminement mental préconisé par le coach français Adrian Dutertre, spécialisé dans l'accompagnement de sportifs de haut niveau :

1. **Pensée.** Formulez mentalement la pensée qui vous nuit, ou mieux, notez-la dans un carnet. Pour un champion, ça peut être : «Je sais que je ne vais pas réaliser une bonne performance lors de ma prochaine compétition».

2. **Imagination.** Imaginez un ou plusieurs scénarios d'échec liés à cette pensée négative, puis notez-les succinctement dans le carnet. Pour notre exemple, ça peut revenir à craindre une blessure, ou bien redouter le fait que les autres concurrents soient devenus plus performants.
3. **Émotions.** Considérez les émotions négatives qui vous assaillent lorsque vous songez aux différents scénarios d'échec. Et notez-les dans le carnet.
4. **Comportement.** Considérez maintenant les qualités que vous avez et qui peuvent vous permettre d'éviter le pire lors des différents scénarios d'échec. Pour notre champion, ça peut être sa rapidité, qui est sans égal, ou presque. Ou sa puissance musculaire qui a pris de l'ampleur ces derniers temps. Ou encore, sa faculté exceptionnelle à élaborer des tactiques et des stratégies qui désarçonnent ses adversaires.
5. **Performance.** Dressez différents scénarios positifs dans lesquels vos qualités propres entrent en jeu et vous permettent de réussir là où vous pensiez échouer. Des scénarios réalistes, pratiques, pertinents. Et accompagnez chacun d'eux des émotions positives qui vous viennent rien qu'en y pensant. Pour notre champion, ça peut notamment correspondre au recours à son intelligence du jeu pour déstabiliser un adversaire réputé coriace et pour finir par l'emporter. Son émotion clé est dès lors la satisfaction d'avoir été plus malin que l'autre.

Et voilà comment on peut passer du négatif au positif! «Toutes les pensées négatives et interrogatives, acceptez-les et modifiez-les vers quelque chose de constructif et de motivant, résume Adrian Dutertre dans un billet de blogue. Faites une habitude de chercher le positif à travers le négatif. Car une pensée et une imagination à la fois constructives et positives sont la clé vers le bien-être et la performance.»

À vous de jouer, donc, Manon!



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

- [4 trucs ultra simples pour gagner en productivité](#)
- [Un bon truc pour booster la motivation de vos employés!](#)
- [Comment être \(enfin\) heureux dans votre quotidien au travail?](#)
- [Leader par la peur, c'est efficace, ou pas?](#)

DERNIÈRES NOUVELLES

REVUE DES MARCHÉS

[Accueil](#) | [Dossiers](#) | [Maudite job!](#)

Un bon truc pour booster la motivation de vos employés!

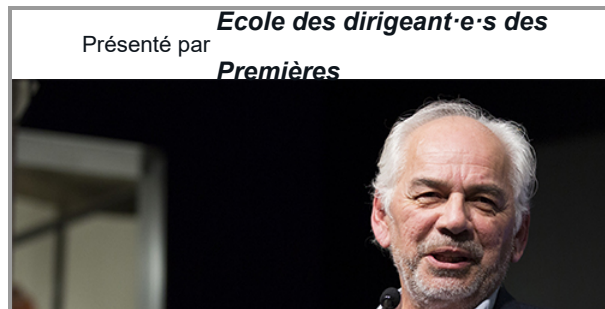
OLIVIER SCHMOUKER | PUBLIÉ LE 03 SEPTEMBRE 2024



L'idée est de recourir subtilement à l'effet Hawthorne. (Photo: Emma Dau pour Unsplash)



PUBLICITÉ



Q. — «L'été tire à sa fin, c'est le retour au travail et je sens un manque d'allant de la part des membres de mon équipe. Le cœur n'est clairement pas à l'ouvrage. Comment y remédier?» – Sylvie

R. — Chère Sylvie, j'ai une bonne nouvelle pour vous: il y a bel et bien moyen de donner un nouvel élan à vos employés, en cette (souvent pénible) période de reprise du travail. Ce truc s'intitule l'effet Hawthorne et est merveilleusement bien explicité dans le nouveau livre de Gaëtan Namouric, le fondateur de la firme-conseil en stratégie d'affaires Perrier Jablonski, «Vos défis de A à Z en passant par BCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ et bien sûr Y – Abécédaire de survie pour gestionnaire». Un ouvrage incontournable pour toute personne désireuse de devenir un leader digne de ce nom.

Dans son livre, l'auteur nous décrit les expériences menées à la fin des années 1920 par Elton Mayo, un jeune professeur de la Harvard Business School, auprès des employés de l'usine Hawthorne Works, à deux pas de Chicago. L'objectif était simple: modifier les conditions de travail des uns et des autres, puis en discuter avec chaque employé, afin d'identifier les mesures concrètes à prendre pour améliorer la productivité aussi bien individuelle que collective. «L'époque était à la curiosité managériale», indique Gaëtan Namouric.

L'ennui, c'est que les expériences en question ne semblaient mener nulle part. Par exemple, Mayo diminuait un peu l'éclairage pour certains et l'augmentait un peu pour d'autres, mais à chaque fois le résultat était le même: un léger gain en productivité. Idem, il accordait plus de pauses à certains, et moins à d'autres: cela avait encore et toujours le même effet, à savoir un léger gain en productivité.

Quelque chose clochait, mais Mayo et son équipe de chercheurs avaient du mal à discerner quoi. Comment se faisait-il que la productivité s'appréciait toujours d'un poil, peu importe le changement effectué dans les conditions de travail?

Dix années plus tard, le professeur Henry Landsberger a repris les travaux de Mayo et a fini par trouver une explication logique à ce mystère: si la productivité progressait à chaque changement apporté par Mayo et son équipe, c'est tout bonnement parce que les travailleurs appréciaient le fait que quelqu'un de bienveillant les observe dans leur quotidien au travail, les écoute et cherche à améliorer leurs conditions de travail. Le changement effectué importait peu, au fond. L'important, c'était l'écoute et l'empathie. Cela suffisait pour avoir un impact significatif sur les productivités individuelle et collective. Ce phénomène, Landsberger l'a dénommé «effet Hawthorne».

Comment bénéficier de cet effet au sein de votre organisation, Sylvie? Voici les principales recommandations de Gaëtan Namouric sur ce point:

- *Misez à la fois sur le matériel et l'immatériel.* «La performance des employés ne dépend pas que d'aspects matériels comme le salaire, mais aussi beaucoup de l'attention qui leur est accordée», note-t-il.
- *Responsabilisez davantage.* «Associer les employés aux décisions et leur donner des marges d'initiative sont des leviers essentiels de la performance», indique-t-il.
- *Développez la bienveillance.* «Entretenir un bon climat social est également une nécessité», ajoute-t-il. Selon une étude canadienne, les employés qui font preuve de respect et de gentillesse les uns envers les autres ont, en général, 26% plus d'énergie, 36% plus de satisfaction au travail et 44% plus d'engagements envers leur organisation.

Une mise en garde, toutefois. «Dans le cadre de mandats menés par Perrier Jablonski, j'ai pu observer un phénomène *a priori* curieux: quand vous écoutez les gens, ils s'attendent à être entendus», raconte l'auteur. Dans leur esprit, explique-t-il, si vous vous mettez à leur écoute, c'est forcément pour adopter leur point de vue et leurs idées, et ils s'attendent dès lors à ce que des changements soient effectués selon leurs désirs, mais des désirs qui se révèlent souvent irréalistes...

Autrement dit, cette approche basée sur l'effet Hawthorne ne doit surtout pas se traduire par la création d'attentes démesurées auprès des employés. Il convient d'expliquer d'emblée quel est le but visé par l'adoption de cette approche, et ce qui peut en résulter concrètement pour tout un

chacun. Comme ça, pas de faux espoirs. «Il est vital de trouver un juste milieu entre l'écoute et les attentes», souligne l'auteur.

Voilà, Sylvie. Misez subtilement sur l'effet Hawthorne, vous verrez sûrement un regain de l'efficacité et de la satisfaction de chacun dans le cadre de son travail. Car le simple fait de vous montrer attentionnée envers les autres peut leur permettre de donner du sens à leur quotidien au travail.

En passant, l'écrivaine américaine d'origine allemande Edith Hamilton disait: «Ce n'est pas le travail difficile qui est monotone, c'est le travail superficiel».

ET AUSSI

- [Comment faire chuter votre taux de roulement?](#)
- [Non, l'IA ne rend pas plus productif!](#)
- [Employeurs, connaissez-vous les «vacances en douce»?](#)
- [Comment identifier un bon leader?](#)

DERNIÈRES NOUVELLES

[Publié il y a 54 minutes](#)

REVUE DES MARCHÉS

Bourse: Wall Street ouvre en baisse, minée par le PIB américain

REVUE DES MARCHÉS. La Bourse de Toronto ouvre également en baisse.

[Publié à 9h15](#)

ÉCONOMIE

Recul surprise du PIB des États-Unis au début du mandat de Donald Trump

Le produit intérieur brut ressort en recul de 0,3% au premier trimestre.

[Publié à 9h00 | Mis à jour à 9h13](#)

OPINIONS

Travailler à l'étranger: gérer ses obligations fiscales

Comment optimiser votre situation fiscale lors d'un séjour professionnel à l'étranger.