

- **RH / Management**
- Recrutement
- Droit du travail
- Rémunération et salaire
- Management
- Formation
- Efficacité personnelle

**La chronique du management**

# Jeunes managers : les clés pour apprendre à encadrer un profil plus senior

**Le jeune manager doit parfois faire face à des plus anciens qui conjuguent, à tort, ancienneté, compétence et autorité. Pourtant, l'intergénérationnel a toujours existé.**

Durée : 6 min



Diriger des plus anciens que soi, un défi et une forme d'apprentissage pour les jeunes managers.

Getty Images/iStockphoto

**Par Claire Padych**

Publié le 16/05/2022 à 06:00, mis à jour à 08:42

- RH / Management

Un petit jeune qui prend la tête de l'équipe, composée d'anciens, véritables mémoires de l'entreprise ou du métier. Bon courage à l'audacieux. Bon courage au cube à l'audacieuse qui va se jeter dans l'aventure de cette équipe en en prenant le commandement. La précédente a été brisée. *Why she had to go I don't know, she wouldn't say...* Mais la DRH tient bon et recommence. La voici qui présente à nouveau un jeune diplômé qui a passé toutes les étapes du recrutement et qui sait parfaitement à quoi s'attendre. Tentative de bizutage de l'un façon école prépa par les carrés ou les 5/2. Bras croisés comme un cerbère menaçant qui garde la porte avec un sourire goguenard d'un autre. Approche amicale mais peut-être perfide du troisième qui propose un café. Première étape. Il va falloir être bon et s'imposer à la Rodrigue en se récitant une maxime de 1636 qui n'a pas pris la moindre ride : "Je suis jeune il est vrai, mais aux âmes bien nées, la valeur n'attend point le nombre des années".

### **Une impatience des générations Y et Z**

"Prendre un poste à responsabilité quand on est jeune, c'est tout à fait normal et cela va arriver de plus en plus", estime David Guillocheau, directeur général de Zest, outil numérique d'aide aux managers. "Historiquement, les salariés avaient tendance à envisager des promotions par l'expérience, la reconnaissance d'une carrière longue. Mais les générations Y (1980-1995) et Z (1996-2010) sont en attente de prises de responsabilités plus rapides que les précédentes". Leurs ressortissants ont souvent une vision plus entrepreneuriale. La prime à l'ancienneté ? Très peu pour eux. Ils sont attachés à la méritocratie, notamment dans les environnements numériques qu'ils maîtrisent quand ils ont fait les études ou formations adéquates. Pourtant, quand ils sont bombardés à un poste de manager face à des générations plus anciennes, il leur faut sortir de leur écran ou de leurs lignes de codes pour se faire accepter comme chef incontesté. Par étapes. "Il ne doit pas se justifier", indique David Guillocheau. Oublié le combat entre jeunes et vieux lions, bourrés de testostérones et de fans qui surveillent de quel côté la victoire se fera, car il est catastrophique en termes humains. C'est à l'organisation de présenter le manager, quel que soit son âge, son genre ou son origine et de le légitimer à son poste. Mais c'est à lui de travailler en amont avec les RH pour connaître chaque membre de son équipe et tisser avec lui de nouveaux liens en vue de créer une relation de travail constructive. "Il faut passer un moment avec chacun dans les premiers 90 jours de prise de fonction", insiste le spécialiste. Un défi et une forme d'apprentissage pour certains jeunes managers, plus enclins à communiquer avec leur "tribu" en dehors du travail. Ensuite, proposer du mentorat à ceux qui se sentent cette vocation, trouver le moyen de valoriser les membres de l'équipe, donner des responsabilités. Pour réussir, il faut imposer le collaboratif et en cas de doute, ne surtout pas se réfugier dans le "command & control", un modèle "qui n'est adapté ni aux plus anciens, ni aux plus jeunes".

## **Le "reverse mentoring", c'était travailler ensemble**

Pour Noémie Le Menn, psychologue du travail, coach et présidente d'Upchange, l'intergénérationnel a toujours existé. "Le reverse mentoring d'aujourd'hui, c'était le travailler ensemble d'hier". Promue à un poste à responsabilité jeune - "j'avais l'âge d'être leur fille" - l'auteure de *Libérez-vous des réflexes sexistes au travail* (Dunod, 2018) refuse de "ménager" les plus anciens. Elle s'appuie sur l'idée que de jeunes ingénieurs ont toujours dirigé des équipes de séniors, avec une cohabitation naturelle. "La question essentielle est celle de la représentation que l'on se fait de l'autorité et de la légitimité". Déconstruire les idées tronquées. Les seules réponses sont celles de la compétence, et "non pas celle de l'âge du capitaine", et de l'authenticité. Le dialogue pour créer de la confiance avec les autres, à condition bien sûr d'en avoir d'abord pour soi-même. L'écoute de l'autre pour faire tomber les murs : "il faut entendre les plaintes, les partager, être dans l'émotionnel si nécessaire. Cela permet de purger des problèmes et de ne pas laisser le collègue ressasser comme un disque rayé". Comme Rodrigue, avec du cœur.