

Dur, dur de manager plus âgé que soi

LA
CHRONIQUE
 d'Eléna Fourès



Pour manager plus âgé que soi et se sentir à l'aise, il faut s'affranchir de quelques idées limitantes, véritables virus mentaux, qui vous empêchent de réussir dans votre fonction. Les virus mentaux sont aussi subversifs que leurs équivalents informatiques. Ils sabotent le bon fonctionnement du système, en l'occurrence votre capacité de discernement.

Premier virus mental : l'âge physique du manager est directement proportionnel à son degré de légitimité. Autrement dit, plus on est âgé, plus c'est facile de manager car la légitimité est naturelle.

Deuxième virus mental : un collaborateur plus âgé est nécessairement difficile à gérer. Autrement dit, la légitimité du manager est inversement proportionnelle au delta de l'âge entre le manager et le collaborateur, quand ce delta est en faveur de ce dernier.

En réalité, il convient de tenir compte de trois âges différents : l'âge physique, l'âge affectif, l'âge mental. On observe rarement une parfaite corrélation entre ces trois âges respectifs, c'est parfois même plutôt d'un grand décalage dont il est question. Une personne physiquement âgée de cinquante-quatre ans

peut avoir la maturité affective de dix-huit printemps, tout en étant au zénith de sa maturité cérébrale (l'âge mental de trente-cinq ans).

Ce n'est pas tant l'âge physique qui compte, mais la maturité affective qui contribue au sentiment de légitimité managériale. Si votre maturité affective est insuffisante, vous risquez le renversement des rôles et le sentiment que c'est votre collaborateur qui vous manage. Une seule recommandation dans ce cas : « grandissez » d'urgence.

Votre focus sur l'âge me laisse imaginer que vous managez en tant que personne et non pas du côté de la fonction. Or la principale composante qui procure sa légitimité au manager est la séniorité hiérarchique liée à son poste. Si, sur le périmètre qui vous est imparti, votre posture de manager et de leader est assurée du côté de la fonction – donc selon le rôle que l'entreprise vous a confié –, votre sens de la séniorité hiérarchique vous assure une légitimité inébranlable. Et votre maturité physique compte alors aussi peu que celle d'un jeune officier qui commande des caporaux beaucoup plus âgés que lui. Seuls les galons comptent, pas l'âge.

Arbitrez votre triangle identitaire™ (personne, expert, fonction) pour manager votre collaborateur plus âgé que vous et, surtout, installez un « firewall » antivirus mental dans votre tête.

Eléna Fourès, expert en leadership et multiculturalité, est fondatrice du cabinet Idem Per Idem.
 elena.foures@idem-per-idem.com