

« Un N-1, plus âgé que moi, briguait mon poste... »

Les conseils d'**Éléna Fourès**,
expert en leadership
et multiculturalité,
du cabinet Idem per Idem
elena.foures@idem-per-idem.com



Vous êtes jeune d'âge comme de métier, et en plus vous avez été recruté à l'extérieur de l'entreprise. Aux yeux de votre collaborateur, qui cumule trente ans d'expérience interne et une expertise technique pointue, votre nomination est limite injuste. Comment néanmoins vous en faire un allié tout en gérant sa frustration ? Quand ce collaborateur s'était porté candidat au poste que vous occupez, il croyait que son ancienneté et son expertise technique étaient suffisantes pour obtenir satisfaction. Or c'est votre capacité de leadership qui semble avoir été le critère décisif pour la direction générale. Le leader ne se résume pas à son âge. C'est le « principe des galons » qui fait qu'un officier de vingt-huit ans se sent légitime pour commander des sous-officiers bien plus âgés que lui. Cultivez donc votre séniorité hiérarchique en restant toujours en mode « fonction ». Pour impressionner votre N-1 beaucoup plus âgé que vous et l'empêcher de vous traiter de « blanc-bec », montrez-lui votre sens du recul. Et, face à lui, ne réagissez jamais au quart de tour, ce n'est pas un signe de maturité personnelle. Pour être respecté, il faut faire preuve de maîtrise de soi dans les situations de tension. ■

À FAIRE

01// Tourner la page

L'épisode de nomination étant clos, agissez en leader porteur de sens : branchez votre N-1 sur les objectifs au lieu de le laisser ressasser le passé. Le sens ici signifie tout autant la direction (où va-t-on ?) que la signification (pourquoi y va-t-on ?).

02// Reconnaître l'autre

Saisissez chaque occasion pour reconnaître les mérites de votre collaborateur. Demandez-lui des conseils et positionnez-le comme votre mentor sur la culture et les codes de l'entreprise.

03// Le traiter en allié

Projetez sur votre N-1 une complicité, une confiance et une bienveillance que vous réservez à vos alliés. Pourvu que vous soyez sincère, il pourrait être influencé par votre attitude et changer de positionnement.

À NE PAS FAIRE

01// Culpabiliser

Le sentiment de culpabilité est le pire virus mental. Répétez-vous que votre nomination est bien méritée et que l'entreprise qui vous a choisi(e) au détriment du N-1 a pris une excellente décision stratégique.

02// Humilier l'autre

Ne vous aventurez pas dans les explications ou les justifications de ce choix : vous risquez d'empirer les choses en l'humiliant.

03// « Compenser » par la permissivité ou la proximité

Soyez juste par rapport à votre N-1, ne compensez pas sa frustration par une posture de manager trop sympa, proche et permissif. Ne lui « passez » pas certaines choses sous prétexte de le rendre redevable. Il risque de ne plus vous respecter.