



Comment un jeune manager peut-il passer d'une autorité conférée  
par la hiérarchie à une autorité acceptée par tous ?

Mémoire rédigé par les suivants membres de la section 5

Claire LECROËL

Fanny MERSIER

Martin POINTEAUX

Jeanne TRIAS

Sous la direction de Madame Astrid APERT

## Remerciements

Nous souhaitons remercier tout d'abord Madame Astrid Apert pour nous avoir accompagnés tout au long de notre mémoire : son aide et ses conseils ont été un précieux soutien durant notre enquête. Nos remerciements vont aussi particulièrement à tous les membres des équipes de Saint-Cyr Coëtquidan qui nous ont fait vivre une expérience incroyable pendant les quelques jours de notre séminaire : nous en gardons des souvenirs impérissables ; les sous-lieutenants Péaud, Sécheresse, Croux et Nemmiche ont été des encadrants exceptionnels pour notre belle section 5.

Nous remercions ensuite toutes les personnes qui ont accepté de nous accorder de leur temps pour répondre à nos questions, que ce soit pour un entretien, un sondage ou une expérience. En particulier, merci à Elias Kassis, Rémi Lambert, Xavier Pinon et Jérôme Tafani pour leurs réponses à nos questions et leurs témoignages éclairants pour notre mémoire.

# Sommaire

## 1. Prologue

### 1.1 Le fait déclencheur

## 2. La démarche de recherche adoptée

### 2.1 La question de recherche

### 2.2 L'hypothèse de recherche

### 2.3 Les références théoriques

### 2.4 La construction de l'enquête

## 3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

### 3.1 L'autorité du jeune manager n'est pas naturelle, elle est sujette à des remises en cause

3.1.1 L'autorité reconnue implicitement par la société est celle des aînés sur les cadets

3.1.2 Le jeune manager peut faire face à des remises en question explicites de sa légitimité qui provoquent alors des conflits

3.1.3 S'il veut pérenniser son autorité le jeune manager doit adopter une attitude ferme et distante avec ses collaborateurs

3.2 Pour que son autorité soit acceptée par tous, le jeune manager n'a pas à adopter une attitude trop radicale et peut s'appuyer sur d'autres ressorts

3.2.1 Les qualités personnelles d'un jeune leader renforcent sa légitimité

3.2.2 Les collaborateurs sont un élément clef pour garantir l'autorité

3.2.3 C'est un subtil équilibre entre fermeté et souplesse qui permet au jeune leader de devenir un modèle pour ses pairs

3.3 La question de l'autorité du jeune manager est une question qui invite à beaucoup de précaution

3.3.1 Un contexte actuel parfois réticent à parler d'autorité

3.3.2 La question de l'autorité comporte une grande dimension psychologique

## 4. Bilan

### 4.1 Test de l'hypothèse

4.2 Regard critique sur le travail réalisé

4.3 Prospective

5. Annexes

5.1 Les entretiens

5.2 L'observation

5.3 L'expérience

5.4 Le sondage

5.5 Bibliographie

# 1. Prologue

## 1.1 Le fait déclencheur

« Tu - non, vous - avez fini ? » demande le chef de section à un élève à la fin d'un paquetage. Cette hésitation entre tutoiement et vouvoiement de la part d'un sous-lieutenant s'adressant à l'un d'entre nous est plus qu'anecdotique. En effet, tout au long de notre séminaire à Saint-Cyr Coëtquidan, nous avons expérimenté une incertitude, presque une forme de malaise, dans le rapport de commandement que les sous-lieutenants qui nous dirigeaient entretenaient avec nous. Cela s'est particulièrement ressenti entre le premier et le deuxième jour, lorsque des rapports qui avaient commencé par être amicaux – un des sous-lieutenants était par exemple passé par la même classe préparatoire qu'un élève de la section, ce qui avait donné lieu à des évocations de connaissances et références communes dans un esprit de rire et d'égalité – sont assez brutalement devenues beaucoup plus formelles, le signe le plus visible étant l'obligation du vouvoiement. Certains d'entre nous se sont alors retrouvés dans une position délicate : vouvoyer le chef de section, mais tutoyer le chef de groupe, ne jamais savoir si l'on est face à un ami ou à un chef.

Ce revirement et cette hésitation persistante dans l'attitude que les sous-lieutenants devaient avoir face à nous et réciproquement, nous les avons vécus comme un questionnement en rapport avec l'autorité. En effet, les sous-lieutenants n'avaient que deux voire seulement un an de plus que nous, et nous n'étions dans ce séminaire que pour quatre jours : leur autorité sur nous ne nous semblait donc pas automatique, nous ne la ressentions pas profondément. De même, le changement d'attitude du chef de section dénote un questionnement sur le moyen d'asseoir son autorité sur un groupe de la même tranche d'âge. Et ce questionnement initial a été approfondi par les témoignages qui nous ont été donnés à Saint-Cyr quant à la hiérarchie militaire : les sous-lieutenants qui nous encadraient seront en tant qu'officiers amenés à commander des militaires du rang potentiellement beaucoup plus âgés qu'eux. Il faut ajouter à cela un autre événement de notre séminaire à Saint-Cyr qui étonnement ne nous a interpellés qu'a posteriori en se repenchant sur ce que nous y avons vécu à la lumière du sujet de notre mémoire. Cet événement est le suivant : lors d'une simulation d'une opération de sauvetage, le capitaine en charge de l'exercice a demandé des volontaires parmi les élèves de notre section pour être chef de groupe et chef de section. Mais il a désigné lui-même celui qui devrait assumer la

responsabilité d'adjoint, et il a fait cela selon un critère bien particulier : l'âge. Lors du compte-rendu de cet exercice, on nous a expliqué que l'adjoint avait un rôle capital, si ce n'est le rôle capital : il est celui qui doit ménager le chef afin que ce dernier n'ait à s'occuper que de ce qui relève uniquement de lui. Or le capitaine avait délibérément choisi le plus âgé d'entre nous pour assumer ce rôle. La question que nous nous posons n'apparaît alors que plus légitime : l'âge est-il réellement un critère de capacité dans une position de leadership ?

Cette question de la différence d'âge entre leader et subordonnés nous a interpellés d'autant plus que c'est une situation que l'on retrouve fréquemment dans le monde de l'entreprise, et qui pourra nous arriver à notre sortie de HEC Paris. C'est une question qui nous semble déterminante pour pouvoir aborder de la meilleure manière un travail avec une équipe et réussir à créer une dynamique de groupe qui ne soit pas influencée négativement par la position de commandement d'un homme ou d'une femme plus jeune.

## 2. La démarche de recherche adoptée

### 2.1 La question de recherche

#### **Comment un jeune manager peut-il passer d'une autorité conférée par la hiérarchie à une autorité acceptée par tous ?**

Thème de notre séminaire, le leadership repose de manière évidente sur la personne du chef et sur les moyens qui sont à sa disposition pour faire avancer son équipe. L'expérience à St Cyr nous a montré que le titre de chef attribué par une hiérarchie ne suffit parfois pas à l'être de manière effective : c'est bien face à des gens et dans des actions que l'on est chef, l'être sur le papier ne signifie rien en soi. Au cœur de notre mémoire repose donc la question de la définition du leadership, qui est loin d'être évidente. En effet, le leader se définit par des caractéristiques nombreuses. Le cours que nous avons eu à Saint-Cyr nous a appris qu'il est celui qui commande, et qu'il doit pour cela : décider et agir, se placer pour conduire et anticiper, donner des ordres ayant un sens et entrant dans le cadre d'une doctrine, avoir un charisme, concevoir, déléguer et pour cela connaître ses hommes, valoriser ses hommes, avoir le courage de s'imposer, instruire et éduquer, se situer par rapport à ses pairs, ses chefs et ses subordonnés, communiquer... Le rôle du leader possède des aspects nombreux et variés : il doit essayer de les maîtriser pour avoir une réelle autorité et faire en sorte que son équipe soit la plus efficace possible.

La question de l'autorité du leader se pose d'autant plus dans le cas d'un jeune dirigeant dont la légitimité à diriger peut facilement être interrogée voire remise en cause. En effet ce dernier ne bénéficie d'aucune expérience passée pouvant justifier un tel poste ni du respect naturel souvent observé vis à vis d'une personne plus âgée que soi. Le jeune manager se retrouve donc face à la nécessité de diriger des équipes la plupart du temps constituées de personnes plus âgées que lui et pour un travail efficace il a besoin que tous reconnaissent et acceptent son autorité. Être désigné comme chef est certes la première étape de cette acceptation mais comme nous l'avons vu avec nos lieutenants, il faut pour perdurer que cette autorité devienne reconnue par tous comme légitime. L'âge joue ici un rôle que nous pensons être très important dans l'établissement d'une position crédible et sérieuse face à des équipes. En effet, face à une personne que l'on rencontre pour la première fois,

nous avons tendance à établir d'emblée une hiérarchie dans l'interaction sociale en faveur du plus âgé : question de respect ou norme sociale, c'est en tout cas quelque chose que chacun expérimente en permanence. Que se passe-t-il alors lorsque cette "hiérarchie naturelle" se retrouve inversée dans une entreprise avec la position du jeune manager ?

La question qui nous a interpellés n'est donc pas celle de l'existence ou non de difficultés pour le jeune manager à affirmer son autorité de manière efficace puisque nous en sommes convaincus, mais davantage celle des moyens qui peuvent être mis en œuvre pour remédier à ces problèmes. Nous avons donc désiré nous interroger sur l'autorité des jeunes leaders dans des positions de management d'équipes constituées de personnes plus âgées en nous concentrant sur les moyens pour les jeunes d'acquiescer cette réelle autorité nécessaire, ainsi que sur les attentes spécifiques de leurs subordonnés liées à cette jeunesse.

## 2.2 L'hypothèse de recherche

Nous pensons que l'autorité conférée par la hiérarchie ne sera efficace que pour une durée de temps limitée. Ainsi, pendant une courte période de temps le jeune manager va être respecté et écouté par ses nouvelles équipes qui apprennent elles aussi à le connaître. Une fois ce temps de découverte écoulé, il est nécessaire que le manager acquiesce une autorité reconnue comme légitime (et non plus imposée) par les équipes pour pouvoir continuer à être reconnu comme chef et incarner un leader. Ce dernier doit alors trouver des moyens pour faire reconnaître sa place. Ce passage d'une autorité à l'autre peut se faire de façon immédiate comme une sorte de rupture ou davantage de manière progressive et discrète.

Nous pensons que cela se fait de façon lente et progressive et que la véritable autorité n'est reconnue qu'après un certain temps de transition. Pour affirmer son autorité par rapport à une équipe plus âgée, le jeune manager se doit d'adopter une attitude particulièrement ferme, voire être un peu extrême dans son comportement. En effet, une souplesse un peu trop visible ou une faille dans l'autorité serait à son désavantage car ses subordonnés seront plus à l'affût de la moindre de ses faiblesses et erreurs qui sera mise sur le compte de sa jeunesse et ouvrira la porte à une remise en cause de son autorité handicapant le travail d'équipe.



C'est donc l'exemplarité qui doit être le principal attribut du jeune manager. Pour obtenir la reconnaissance de tous, le jeune doit être absolument exemplaire et ferme dans ses positions pour ne pas risquer de se voir décrédibiliser dans sa fonction.

## 2.3 Les références théoriques

Si l'autorité a donné lieu à de nombreuses recherches dans les domaines notamment de la sociologie et de la philosophie, il peut être intéressant de commencer par un domaine plus artistique pour rentrer dans le sujet de notre mémoire. En effet, alors que parler de l'autorité du jeune manager peut sembler éloigné de notre vie quotidienne et réservé au domaine strictement professionnel dans des situations particulières, c'est un sujet que l'on rencontre au quotidien et qui imprègne beaucoup des références culturelles communes de notre société. Car l'autorité sous ses différentes formes est au cœur des interactions sociales du quotidien, et celle qu'expérimente le jeune devant s'intégrer dans un nouvel environnement est un thème qu'ont fréquemment abordé romanciers ou autres artistes.

La question de l'autorité du jeune leader est une question qui traverse les âges et se retrouve donc dans de très nombreuses œuvres de nos sociétés. Comment un jeune peut-il asseoir son autorité sur des gens plus âgés sans s'attirer leur ressentiment, sans blesser leur orgueil ? Comment prouver sa valeur à des gens qui ont connu plus de choses et traversé plus d'épreuves ?

Les romans d'Alexandre Dumas<sup>1</sup> font partie des grands classiques de la littérature française, leurs intrigues sont connues de tous et forment une partie de notre imaginaire collectif. Or le personnage d'un jeune homme devant s'affirmer parmi ses pairs ou des personnes plus âgés y est souvent mis en avant.

*Le Comte de Monte-Cristo* est un roman de mœurs peignant la société de la Restauration, ses hommes et leurs aspirations, mais qui est toujours d'actualité. La question de l'autorité est sous-jacente durant tout ce roman. L'intrigue part de la jalousie d'un homme, Danglars, lorsque le commandement du navire Le Pharaon est attribué au jeune Edmond Dantès alors que Danglars s'estime plus légitime à recevoir ce poste. L'ambition de Danglars cause le premier conflit d'autorité.

---

<sup>1</sup> Écrivain français 1802-1870

Edmond, dénoncé comme conspirateur bonapartiste, est envoyé à la prison du château d'If. Lorsqu'il s'en échappe, quatorze ans plus tard, il décide de se venger et devient un homme nouveau, le comte de Monte-Cristo, être presque surnaturel, tout puissant aux yeux de tous. Son autorité n'est plus jamais contestée, il est la référence pour toute la société parisienne. Son autorité s'appuie sur une aura de mystère qui l'entoure, personne ne sait qui il est réellement, de son savoir tiré des leçons de l'abbé Faria et de son immense fortune. Monte-Cristo n'est pas sur le même plan que les autres hommes, il leur est supérieur. Dès son entrée dans la société parisienne, le comte n'est pas mis sur le même plan que les autres, une déférence immédiate est mise en place envers sa personne.

« Mais la vibration de la pendule ne s'était pas encore éteinte, lorsque la porte s'ouvrit, et que Germain annonça :

- Son excellence le comte de Monte-Cristo !

Tous les auditeurs firent malgré eux un bond qui dénotait la préoccupation que le récit de Morcerf avait infiltrée dans leurs âmes. Albert lui-même ne put se défendre d'une émotion soudaine. »

« - Et quel âge peut avoir le comte ? (...)

- Il a trente-cinq à trente-six ans, ma mère.

- Si jeune ! C'est impossible. »<sup>2</sup>

À la lecture de ce roman, on peut se poser plusieurs questions : le jeune manager doit-il jouer un rôle pour avoir une réelle autorité sur ses subordonnés ? Doit-il avoir des qualités extra-ordinaires et s'élever au-dessus de ses hommes ? Doit-il, à l'image du comte de Monte-Cristo, être inattaquable et supérieur sur tous les points ?

L'association entre une exemplarité, une supériorité exacerbée, et la jeunesse d'un leader se retrouve dans d'autres œuvres, ce qui peut venir à l'appui de cette thèse. Pensons notamment à l'enluminure du *Lancelot en prose* d'Evrard d'Espinques que voici :

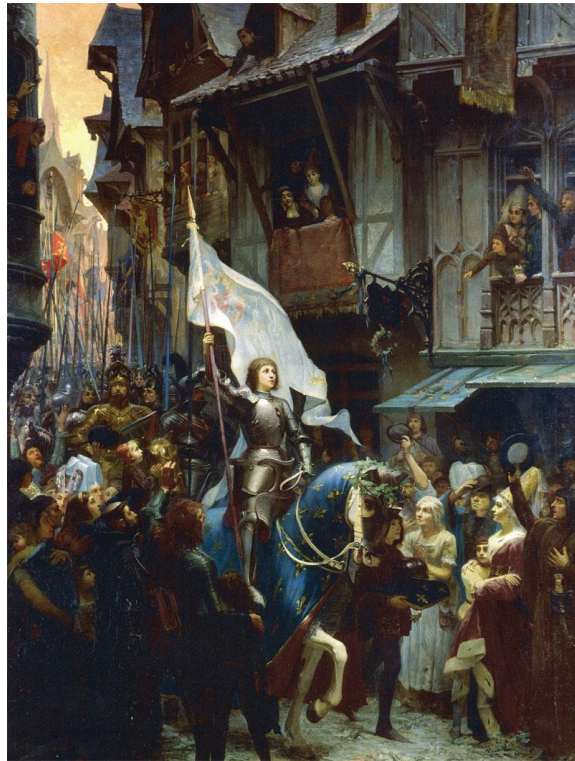
---

<sup>2</sup> Chapitre XXXIX "Les Convives"



Sur cette représentation de la table ronde, on voit que ce n'est pas le Roi Arthur qui se tient sur le siège périlleux, mais Galaad. En effet, seul un être parfaitement pur peut s'asseoir sur ce siège réservé à celui qui mettra fin à la quête du Graal. Et c'est à Galaad, le plus jeune chevalier de la Table ronde, que revient cet honneur. Malgré sa jeunesse, son autorité est donc reconnue car elle s'accompagne d'une pureté, d'une vertu presque sacrée : il est le bon chevalier, cela fait partie de son identité et a même été prédit par Merlin. Galaad n'a donc pas à s'imposer parmi les autres, son autorité est d'emblée reconnue.

L'histoire compte aussi son quota de "jeunes leaders", et l'on remarque que la présence d'une légende ou d'une sacralité autour du personnage contribue à la formation de l'autorité de telles personnes. C'est par exemple le cas de Jeanne d'Arc, chef de guerre à 17 ans, acclamée par les foules comme "la Pucelle d'Orléans". Lorsqu'elle arrive au siège d'Orléans en 1429, elle est précédée par des années de prophéties sur une jeune fille sauveuse de la France, et elle se présente comme tirant sa légitimité de Dieu, guidée par sainte Marguerite, sainte Catherine et saint Michel.



*L'entrée de Jeanne d'Arc à Orléans* de Jean-Jacques Scherrer. On y voit Jeanne d'Arc menant des soldats plus âgés et plus expérimentés qu'elle.

Ces deux derniers exemples nous donnent l'image d'une autorité peu contestée. Plus complexes sont les cas où la question principale est justement celle de l'acquisition de cette autorité et le conflit qui l'accompagne. *Sa Majesté des mouches* de William Golding, paru en 1954 au Royaume-Uni sous le titre *Lord of the Flies*, peut offrir sur ce point des réflexions intéressantes. Notons tout d'abord que cet ouvrage a été classé en 68<sup>e</sup> position des livres les plus controversés des années 1990 par l'American Library Association, l'intériorisation des normes de la société, dont la hiérarchie fait partie, face à l'homme à l'état naturel, est un sujet qui fait couler beaucoup d'encre. Plusieurs choses sont intéressantes du point de vue de notre mémoire. Tout d'abord, le personnage principal est celui de Ralph : c'est l'enfant le plus intelligent du groupe, déterminé à tout faire pour aider ses camarades et trouver un moyen de quitter l'île. Or il est également le plus âgé d'entre eux et son autorité s'est imposée naturellement aux autres qui l'ont reconnu comme leader dès le début. L'autorité qui semble se dégager naturellement dans un groupe est donc celle donnée à la fois par l'âge et la connaissance, qui confèrent une légitimité facilement acceptée. Cependant, le groupe d'enfants n'est pas toujours uni, et les plus jeunes, avec à leur tête Jack, constituent un groupe

d'opposition contre l'autorité de Ralph : si cette dernière est apparue naturellement, elle a besoin d'être ensuite construite et affirmée pour devenir réellement pérenne. En outre, la frustration des plus jeunes de ne pas voir leurs idées et propositions reconnues par le leader nourrit une opposition à l'autorité. Dans ce livre, les leaders des deux clans qui se constituent font partie chacun des plus âgés de leurs groupes respectifs, mais le conflit autour de la position de leader sur tout le groupe mène à la catastrophe : l'autorité de chacun n'est pas assez forte pour pouvoir unir le groupe. La présence d'un adulte capable d'être plus facilement reconnu comme leader légitime aurait-elle pu empêcher que les choses dégénèrent ?

Les travaux de Max Weber<sup>3</sup> peuvent nous aider à comprendre les ressorts de la mise en place par un individu de son autorité sur un groupe, donc par un manager de son autorité sur une équipe. Dans *Économie et société*<sup>4</sup>, Weber définit la domination comme la chance pour des ordres spécifiques de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individu. Ceux qui sont dominés sont alors disposés à obéir : le fait d'être obéi repose sur des probabilités, ce n'est pas un processus mécanique, et l'individu souhaitant asseoir son autorité doit trouver les moyens d'augmenter ses chances d'être obéi. Afin d'en étudier les ressorts, Weber effectue une typologie de la domination fondée sur une étude sociologique des leaders religieux :

- *La domination rationnelle-légale* : elle est rationnelle et impersonnelle. Les dirigeants doivent leur autorité (légitimité) au fait qu'ils ont été désignés à leur place par une institution bureaucratique. Les dirigeants ne sont pas à l'origine de la règle. L'équivalent religieux est le prêtre qui en vertu de son sacrement par les autorités religieuses possède la légitimité.
- *La domination charismatique* : elle est irrationnelle et personnelle, les dominés obéissent à une personne du fait de ses qualités extraordinaires. L'équivalent religieux est le prophète : c'est celui qui annonce quelque chose de totalement neuf et qui a des qualités hors du commun.
- *La domination traditionnelle* : elle est irrationnelle et personnelle. Les dominés obéissent à une personne car elle occupe une place particulière dans la tradition. L'équivalent religieux est le magicien : il hérite des savoirs faire ancestraux qui sont reconnus par tous depuis longtemps, son autorité est ancrée dans une tradition qui échappe à une remise en cause.

---

<sup>3</sup> Économiste et sociologue allemand, 1864-1920

<sup>4</sup> Publié à titre posthume en 1921

Cette typologie présente des idéaux-types, l'autorité d'une personne entre rarement parfaitement dans une seule de ces cases mais emprunte plus ou moins à chaque type. Le cas du jeune manager est éloigné de la domination traditionnelle et correspond plutôt à une domination rationnelle-légale appuyée par une domination charismatique. Weber souligne une rationalisation des activités sociales dans la civilisation moderne : les activités rationnelles en finalité prônant l'efficacité prennent le pas sur les activités traditionnelles liées à l'affect ou aux valeurs. Ce processus passe par exemple par la séparation de l'entreprise et de la sphère familiale. Or, au sein de la famille, le jeune ne peut que rarement avoir une autorité supérieure à celle de ses aînés. Ainsi, la séparation des deux sphères implique que, dans le milieu professionnel, un jeune peut désormais avoir une autorité supérieure à celle de ses aînés. Weber souligne que l'obéissance issue du charisme provient d'un engagement vécu comme intime et volontaire. Les individus n'ont pas l'impression d'obéir à des ordres mais plutôt d'être soulevés par un enthousiasme. Or, le jeune manager peut représenter ce renouveau, il représente quelque chose de neuf. Les collaborateurs, en adoptant le jeune manager, adoptent un nouveau projet, une nouvelle vision.

Le film *Le Stratège*<sup>5</sup>, en plus d'être intéressant car montrant la réussite d'un économiste dans un domaine où personne ne le prenait au sérieux, met en lumière une source de conflit d'autorité classique : le conflit entre expert et manager, et ajoute une idée intéressante quant aux moyens pour un manager d'affirmer son autorité : celle de la performance, des résultats. Le film traite ce cas dans le cadre du sport entre un manager et un entraîneur, mais la même chose s'applique aux entreprises avec par exemple un expert juridique ou informatique. La particularité étant ici que le manager n'a pas prise sur les décisions de l'entraîneur quant à la composition de l'équipe, ce qui entraîne de nombreux conflits. Dans ce film, le directeur général d'une équipe de baseball, Billy Beane, veut utiliser une nouvelle méthode qui va à l'encontre de tout ce qui se fait normalement dans le milieu du baseball pour choisir les joueurs de son équipe. Pour cela, il passe outre les conseils et avis de tous les observateurs sportifs de son équipe, pourtant plus âgés et plus expérimentés, qui affirment qu'il se trompe et va droit dans le mur. Beane se met ainsi à dos tous les membres de son équipe et va jusqu'à en licencier un qui conteste trop ouvertement ses décisions. Les résultats ne sont pas au rendez-vous mais Beane veut continuer sa stratégie, il se retrouve totalement isolé et détesté au sein de son équipe mais, persuadé d'avoir raison, il continue de forcer pour que les choses aillent dans le sens qu'il souhaite. Finalement, sa stratégie finit par payer, l'approche statistique de la sabermétrie

---

<sup>5</sup> Film réalisé par Bennet Miller sorti en 2011 sous le titre *Moneyball*

donne ses premiers résultats, et la côte de Billy Beane remonte en même temps que les points de l'équipe. Un jeune manager arrivant avec une nouvelle idée a-t-il intérêt à utiliser la méthode forte pour appliquer ses principes au risque de se faire haïr par son équipe ? Parier sur des résultats à venir qui ont toujours un risque de ne pas se réaliser est-il une bonne stratégie ?

Pour finir, dans la continuité de notre séminaire à Saint-Cyr, nous nous sommes penchés sur le livre du général d'armée Pierre de Villiers *Qu'est-ce qu'un chef ?* paru en 2018. Pierre de Villiers s'interroge sur les principales qualités du chef, militaire mais aussi civil. Pour lui, « l'autorité n'est pas spécifiquement militaire, c'est le lien fondamental de toute société humaine ». Et la première étape à franchir par celui qui est en position de chef doit être de savoir « se diriger soi-même ». Le jeune n'est-il pas alors confronté à une difficulté supérieure par rapport à des gens plus âgés, plus expérimentés, qui ont une connaissance d'eux-mêmes plus profonde ? Pour passer d'une autorité conférée par la hiérarchie à une autorité naturelle, le chef doit être en mesure de faire partager une vision commune à ses collaborateurs, de donner un sens à leurs actions. Pierre de Villiers met l'accent sur l'importance d'une obéissance active et non passive au chef, en lien avec la motivation. Le jeune peut être plus facilement porteur de cet enthousiasme dynamique, la jeunesse peut donc être vue comme un avantage pour le manager s'il arrive à donner un sens à l'action de son équipe, à entraîner ses subordonnés dans une vision qui les anime et les unit tous. Pierre de Villiers conseille pour cela de « privilégier d'abord la stratégie et adapter ensuite la tactique ». La stratégie est la vision de long terme, le but final des actions, le sens, et la tactique se gère au quotidien, s'adapte en fonction de ce but et des défis présents dans l'immédiat. Le jeune leader doit donc faire entrer le sens dans son action pour être efficace dans son leadership, dans sa capacité à mobiliser ses hommes, à être leur chef, le meneur, celui qui leur permet d'avancer au mieux. Le sens est de plus en plus réclamé par les hommes et les femmes aujourd'hui, le jeune manager doit être en mesure de leur en donner un.

Pour Pierre de Villiers, le chef n'est pas celui qui a toujours raison, il ne cherche pas le pouvoir mais assume des responsabilités, a des valeurs. Il explique que ces dernières années, la principale difficulté rapportée par les responsables civils et militaires qu'il interrogeait était « la gestion des conflits humains, des difficultés avec le personnel, la cohabitation des équipes ». Notre étude sur l'autorité du jeune manager s'intéresse exactement à cela : la jeunesse du chef est-elle un facteur aggravant de ces conflits ou bien au contraire permet-elle de les éviter ?

L'adhésion des collaborateurs est peut-être le premier critère de la véritable autorité : une autorité acceptée par tous signifie une réelle adhésion des membres de l'équipe à la personne du chef, une confiance en lui et en son jugement.

Extrait de la lettre de Pierre de Villiers aux jeunes engagés du 15 décembre 2016 :

« Je suis certains que dès les premiers jours vous avez senti que le grade, ô combien nécessaire, ne suffisait pas, pour autant, à asseoir l'autorité. »<sup>6</sup>

Ainsi, les références théoriques touchant plus ou moins directement notre sujet ne manquent pas : la question de l'autorité est une question qui se pose à tout le monde, intéressante pour celui qui l'exerce comme pour celui qui doit non pas la subir passivement mais engager sa personne dans une obéissance active et féconde. La question plus précise de l'âge, de la jeunesse du manager restreint les œuvres sur lesquelles se porter mais nous permet de débiter notre enquête sans biais de jugement dus à des résultats d'études préalables.

## 2.4 La construction de l'enquête

### Entretiens

Pour ces entretiens nous savions que nous voulions avoir l'opportunité de parler avec un militaire. Notre expérience à St Cyr nous avait montré que les jeunes lieutenants sortis d'école étaient immédiatement confrontés à la problématique qui était la nôtre et interroger l'un deux ayant déjà une expérience dans le monde militaire post-école allait nous permettre d'en apprendre davantage et de compléter les informations que nous avons déjà à la suite de notre séminaire. Madame Apert ayant été elle-même formée aux écoles de Coëtquidan nous lui avons demandé si elle connaissait quelqu'un qui correspondait à ce profil afin de répondre à nos questions. C'est ainsi que nous avons obtenu le contact de Monsieur le Commandant Rémi Lambert. Pour tous les autres entretiens nous avons cherché des profils de personnes qui auraient été un jour jeune dirigeant d'une équipe plus âgée ou bien qui seraient encore dans cette situation.

---

<sup>6</sup> Cette lettre est reproduite en entier dans les annexes



Nous avons trouvé lors de nos recherches une interview de Aurian de Maupéou parlant justement de la jeunesse en entreprise, dans son cas en tant que co-fondateur de la start-up Selectra. Nous avons donc contacté cette entreprise et obtenu un entretien avec l'autre co-fondateur, Xavier Pinon.

Nous avons ensuite cherché à contacter des personnes plus âgées, aux parcours professionnels en conséquence plus longs, susceptibles d'avoir du recul sur les différentes positions qu'ils auraient traversées et pouvant potentiellement nous parler d'une évolution du regard porté par la société sur le jeune manager. C'est ainsi que nous avons pris contact avec Jérôme Tafani, directeur général de Burger King en France, et Elias Kassis, directeur Afrique du Nord à l'exploration production chez Total.

Enfin, la dernière personne que nous avons interrogée a voulu rester anonyme et ne pas dévoiler le nom de son entreprise : nous l'avons choisie car elle avait rencontré le problème sur lequel nous souhaitions nous pencher, des remises en cause de l'autorité liées à l'âge, mais cette même raison fait que cette personne a jugé l'anonymat préférable au vu de la sensibilité et du caractère récent de ces événements.

Les questions que nous avons posées se répartissaient en quatre blocs. Tout d'abord nous avons un premier bloc où nous demandions à l'individu de se présenter, de présenter son parcours et enfin de préciser comment il s'était retrouvé dans la situation voulue (diriger des plus âgés que soi), quel était le contexte.

Le second bloc s'intéressait aux éventuels conflits et difficultés liés à cette situation. Quelle était l'origine de ces conflits et quelle avait été la réaction de la personne face à ces difficultés.

Ensuite nous avons fait le choix de demander à chaque personne de nous expliquer un peu les relations qu'elle entretenait avec ses collaborateurs.

Enfin nos questions étaient plus théoriques et portaient sur la vision que l'interviewé pouvait avoir de l'autorité du jeune manager. L'objectif de ce dernier bloc de questions était donc vraiment de confronter les réponses données avec notre hypothèse de l'exemplarité attendue du jeune leader.

### Expérience

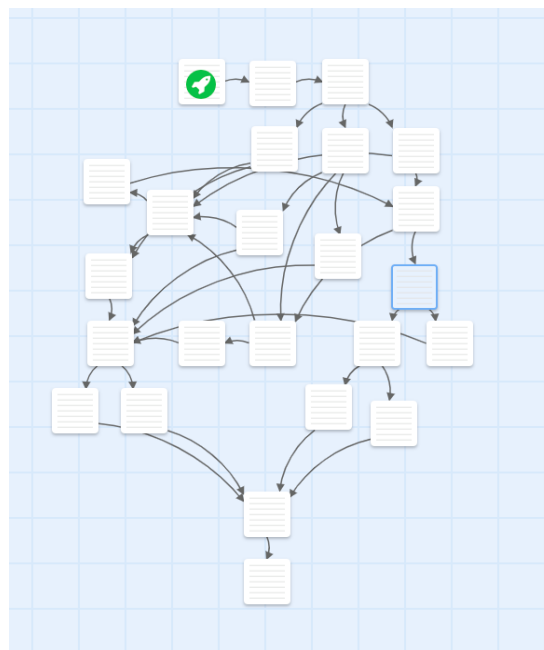
Dans notre expérience, nous avons voulu mettre en évidence le comportement que les gens souhaiteraient en théorie adopter en tant que managers d'une équipe plus âgée : les choix qu'ils ont

posés durant cette expérience viennent-ils confirmer ou infirmer les éléments qui ressortent de nos entretiens et de notre observation ?

Nous avons pour cela mis en place un scénario interactif dans lequel nous mettons des volontaires face à des situations fictives et leur demandons de faire des choix. Nous avons initialement pensé à rassembler un groupe de volontaires, demander à l'un d'eux de jouer le rôle du jeune manager, aux autres celui des collaborateurs plus âgés et voir quelles auraient été les réactions de ces collaborateurs en cas de situations conflictuelles. Cependant nous nous sommes rendus compte que cela demandait aux volontaires de se mettre en scène comme des acteurs et nous avons peur de ne pas en retirer quelque chose d'intéressant pour notre enquête. C'est donc pour éviter aux personnes de devoir jouer des comportements que nous avons adopté la méthode du scénario interactif.

Nous sommes passés par le logiciel *Twine* disponible gratuitement sur internet pour construire le scénario et soumettre ensuite l'expérience aux volontaires. Le scénario est dit interactif dans la mesure où les questions sont générées en fonction des réponses données. Le scénario initial était le suivant : donner aux volontaires la responsabilité d'une équipe et les confronter à des choix de management pour cette équipe. Nous avons notamment construit 3 blocs de questions, le premier s'intéressant à la prise en charge de l'équipe par le manager, le second à la gestion d'une remise en cause de l'autorité et le dernier au comportement du manager face à une culture d'entreprise.

Structure du scénario :



Notre panel de volontaires pour cette expérience était construit de la manière suivante : 15 jeunes sans expérience de management et suivant des parcours divers : école de commerce, école d'ingénieurs, universités etc, et 5 adultes actifs dans le monde du travail ayant exercé ou exerçant des positions de management à des échelons divers. Cet échantillon d'individus nous a permis d'avoir des réponses variées sur les raisons qui entraînaient les individus à poser leurs choix lors de l'expérience : en leur demandant d'expliquer leurs choix, nous avons pu observer qu'une même option était choisie pour des raisons très différentes selon le milieu de la personne. Nous avons également opté pour une surreprésentation d'élèves de HEC, 5 sur les 15 jeunes, car nous voulions découvrir si le fait d'être dans une grande école de commerce destinant souvent à la position de jeune manager entraînait, quelques semaines seulement après la rentrée, des réponses différenciées quant à cette position par rapport à d'autres individus du même âge suivant des parcours différents.

### Observation

Notre objectif pour cette observation était d'arriver à distinguer le plus clairement possible dans l'attitude du chef les ressorts de son autorité sur son équipe. Il nous fallait donc trouver une entreprise dans laquelle nous aurions pu suivre durant une demi-journée un jeune manager. Nous avons donc pensé à contacter le Centre des Jeunes Dirigeants de Paris ainsi que ceux d'Ile de France. Les très courts délais de réalisation de ce mémoire nous ont cependant empêché de trouver une personne disponible pour nous recevoir et nous présenter son travail.

Comme nous ne pouvions pas nous rendre en entreprise pour observer les rapports entre jeune manager et équipe plus âgée nous avons décidé d'analyser un cas ayant déjà eu lieu. Nous avons choisi celui de Mamadou Sakho, nommé capitaine du PSG à 17 ans en 2007. Il nous a semblé particulièrement intéressant de nous pencher sur le milieu du sport où le rôle du manager, en l'occurrence du capitaine, est particulièrement tangible : le capitaine d'une équipe de sport doit être un véritable leader, savoir entraîner son équipe derrière lui, être une référence, assumer les responsabilités et connaître parfaitement son domaine sous peine de perdre sa crédibilité. Dans le domaine du sport, si une équipe ne suit pas son capitaine, les résultats s'en ressentent immédiatement. Or le cas de Mamadou Sakho nous permet d'étudier parfaitement ces qualités du jeune leader, il était le plus jeune de l'équipe et sa nomination a fait du bruit justement pour cela : comment a-t-il alors réussi à devenir un capitaine compétent pour son équipe ?

L'étude de ce cas allait en particulier nous permettre de vérifier notre hypothèse de la fermeté du jeune leader dans un groupe. Nous avons donc étudié plusieurs articles de journaux parlant de cette nomination ainsi que des interviews de personnes ayant côtoyé le jeune capitaine.

### Sondage

Notre sondage avait pour but d'établir un état des lieux sur la situation du jeune manager : le cas d'un manager plus jeune que son équipe est-il fréquent ? Quels sont les grandes tendances qui se dégagent dans le regard des gens sur cette situation ?

Pour découvrir cela, nous avons scindé notre sondage en deux sections : la première se concentre sur les personnes ayant déjà eu un supérieur plus jeune qu'eux, la seconde sur ceux ayant déjà managé des gens plus âgés. Nous avons demandé à nos sondés de qualifier le type de relation qu'ils avaient avec leur manager ou leur équipe afin d'essayer de déterminer les conditions d'une relation d'autorité la plus profitable.

Nous ne voulions pas diffuser ce sondage sur nos réseaux sociaux car nous savions que les répondants seraient majoritairement des personnes de notre âge n'ayant donc probablement jamais été confrontés à ce type de situation. Nous avons donc demandé à Madame Apert si elle pouvait le diffuser sur son LinkedIn ce qui nous permettrait probablement d'avoir un panel plus large de répondants.

Le sondage en entier est disponible en annexe.

### 3. Ce qui ressort de l'enquête réalisée

#### 3.1 L'autorité du jeune manager n'est pas naturelle, elle est sujette à des remises en cause

##### 3.1.1 L'autorité reconnue implicitement par la société est celle des aînés sur les cadets

De manière naturelle et spontanée, l'autorité souvent reconnue par tous sans qu'elle ne soit jamais questionnée est celle des plus âgés sur les plus jeunes. Habités depuis l'enfance à recevoir des ordres et consignes de nos aînés (nos parents les premiers), nous avons tendance à penser qu'il est normal d'obéir à plus âgé que nous. Ce modèle est renforcé par l'image de « sage » souvent associée aux anciens. Leur âge apparaît en effet comme une garantie d'expérience de la vie et donc de conseils de qualité. Lors de la désignation d'un chef pour commander une équipe, que le cadre soit formel (entreprise) ou non (travaux de groupe), c'est souvent ce modèle qui est reproduit. Il semble logique de donner le plus de responsabilités au plus âgé, puisque c'est lui qui a le plus d'expérience. C'est aussi lui qui prendra les décisions finales pour tout le groupe puisqu'il est plus sage et donc plus à même de trancher en cas de discord. Alors que nous pensions que le regard de la société avait évolué vis-à-vis de ces questions avec notamment la génération des millenials qui se présente comme révolutionnaire et libérée des contraintes sociales imposées par leurs aînés, Monsieur Tafani<sup>7</sup> nous confiait dans son entretien que ce n'était pas le cas selon lui. Si en apparence les choses ont évolué, le monde de l'entreprise reste encore très structuré et empli de règles plus ou moins implicites. Ainsi d'après lui cette image du jeune a priori moins légitime qu'un aîné reste d'actualité, et ce pour de nombreuses personnes. Cette idée se retrouve aussi dans notre sondage : à la question « auriez-vous aimé avoir un supérieur plus jeune que vous ? » la majorité de ceux qui répondent non le justifient ensuite en quelques mots qui se résument en « question d'ego ». Cette justification très brève montre à quel point la légitimité d'un jeune au sein d'un groupe de plus âgés peut être remise en cause. Le premier problème que le jeune doit affronter est déjà celui de cette idée selon laquelle son autorité

---

<sup>7</sup> Directeur général de Burger King France, entretien page 68

n'est pas supposée s'exercer sur des personnes plus âgées que lui. Le second problème, à nouveau révélé par notre sondage est celui du doute autour des compétences du jeune. A la question « pensez-vous qu'un jeune a plus à prouver ? » 66,1% des personnes interrogées répondent oui. Un jeune leader qui prend un poste de commandement sera donc attendu sur ses résultats. Et c'est à nouveau son âge qui entraîne une mise en doute de sa capacité à atteindre des objectifs de manière aussi performante que l'un de ses aînés. L'erreur est aussi moins facilement pardonnée au jeune dont on attend un comportement exemplaire et sans faute.

L'observation que nous avons menée tourne intégralement autour de cette notion de non-légitimité d'une personne à en commander d'autres en raison de son jeune âge. La polémique autour du cas de Mamadou Sakho est née du fait de l'âge du tout juste nommé capitaine. Tous les articles de journaux que nous avons trouvés à ce propos font mention de son jeune âge (17 ans) et des doutes permis quant à sa capacité à s'imposer comme leader réel de l'équipe. L'affaire aurait probablement fait nettement moins de bruit – pour ne pas dire aucun – si le capitaine nommé avait été d'un âge plus « normal » pour un capitaine d'une équipe aussi importante. Le footballeur lui-même était d'ailleurs conscient que son âge pouvait représenter un obstacle à une prise de poste effective et réelle au sein de l'équipe. Il déclare d'ailleurs de façon très humble dans la plupart de ses interviews qu'il sait qu'il doit encore prouver beaucoup de choses et que tout n'est pas acquis malgré ce très beau premier succès.

Les résultats de l'expérience que nous avons menée confirment encore davantage cet a priori social fort vis-à-vis des compétences ou de la légitimité d'un jeune à diriger des équipes. Lorsque que les personnes étaient amenées à choisir une équipe avec laquelle elles souhaitaient travailler, nous observons que toutes les personnes adultes et dans la vie active choisissent l'équipe la plus âgée. Cela peut s'expliquer par le fait qu'ils ont sûrement tendance à se sentir plus proches d'eux en raison de leur proximité d'âge. A l'inverse tous les étudiants de HEC à qui nous avons posé la même question choisissent l'équipe la plus jeune. Là encore, nous pouvons penser au fait qu'ils se sentent probablement plus proches d'eux en termes d'âge et nous avons tendance à penser qu'il est plus simple de s'entendre et de s'intégrer au sein d'un groupe de personnes proches de nous en âge. En outre, lorsque nous les avons interrogés sur les raisons de ce choix, il est ressorti que les étudiants de HEC se projetaient plus que les autres jeunes dans des situations de management et en conséquence reportaient automatiquement le schéma dans lequel ils évoluent dans leur école qui les forme à cette

situation : travailler avec des gens de leur âge. L'autre raison à laquelle on peut penser ici est la suivante : les jeunes ne choisissent pas les plus âgés parce qu'ils ne se sentent pas à l'aise à l'idée de devoir diriger une équipe composée d'aînés pour eux : c'est ce qui ressortait de l'expérience que nous avons menée en interrogeant les jeunes qui étaient mal à l'aise à l'idée de devoir convoquer les membres de leur équipe, plus âgés, et de se présenter comme leur supérieur. Ce malaise provient de cet a priori social en nous qui rappelle qu'ils ne sont pas légitimes à donner des consignes à des personnes qui ont plus d'expérience qu'eux.

### 3.1.2 Le jeune manager peut faire face à des remises en question explicites de sa légitimité qui provoquent alors des conflits

Face au constat précédent, il semble alors peu surprenant qu'un jeune leader au sein d'un groupe soit critiqué ou attaqué à propos de sa légitimité à diriger un groupe de personnes plus âgées. En vertu de cet a priori social, les aînés peuvent en effet s'estimer en droit de questionner la place du jeune en tant que meneur du groupe, voire même d'attaquer parfois ouvertement cette position. D'après les témoignages que nous avons recueillis, certains sont confrontés à cette situation de façon plus ou moins directe. Monsieur Xavier Pinon<sup>8</sup> nous a ainsi raconté à cet égard une anecdote qu'il a vécue avec son associé Monsieur Aurian de Maupéou lorsqu'ils montaient leur société Selectra. Lors d'un séjour en Espagne pour rencontrer un de leurs potentiels futurs fournisseurs, ils ont présenté leur projet. Ce même fournisseur leur a avoué des années plus tard -après une fructueuse collaboration- qu'il s'était à l'époque demandé « qui sont ces deux jeunes tout juste sortis d'école et qui veulent m'apprendre à mieux utiliser les énergies comme s'ils savaient tout mieux que moi ». Cette réaction souligne la facile remise en question du sérieux de deux jeunes cherchant à faire valoir un projet auprès de personnes dont les connaissances dans le domaine sont a priori plus développées. De manière générale, il est possible qu'au sein d'une entreprise les collaborateurs s'interrogent sur les capacités de leur jeune supérieur. Ces interrogations sont souvent échangées discrètement entre différentes personnes du groupe et engendrent parfois des réactions explicites de la part d'un ou plusieurs collaborateurs. Monsieur X<sup>9</sup> nous a par exemple fait part de son expérience le premier jour

---

<sup>8</sup> Co-fondateur de l'entreprise Selectra, entretien complet page 37

<sup>9</sup> Individu ayant souhaité rester anonyme, entretien page 65

de sa prise de poste en tant que jeune manager d'une équipe plus âgée. Il nous raconte que l'un de ses nouveaux collaborateurs n'a pas souhaité lui serrer la main pour le saluer. Cette attitude ouvertement hostile et provocatrice est analysée par lui-même comme due à une mécompréhension et non une attaque volontaire. Il évoque tout de même au début de notre entretien le fait que certains de ses nouveaux collaborateurs avaient postulé à son poste et qu'il aurait pu paraître normal au vu de leurs expériences respectives que ce soient eux qui l'obtiennent.

Pour expliquer ce qui précède Monsieur Tafani<sup>10</sup> nous donne dans son entretien la piste de la jalousie et/ou de l'envie. Cette hypothèse semble en effet correspondre à de nombreuses situations dans lesquelles le jeunes manager voit sa légitimité à diriger remise en cause. Par jalousie, nous entendons ici bien sûr jalousie liée à des facteurs uniquement professionnels. Il s'agit du cas où les aînés ont le sentiment que le jeune leur vole la place qui aurait dû leur revenir de droit. Cette frustration qui peut sembler légitime au regard de notre première partie d'analyse est celle qui donne naissance à tout le mécanisme de possible conflit dans un groupe de personnes amenées à collaborer ensemble. Le commandant Rémi Lambert<sup>11</sup> illustre cette idée en nous parlant du rôle de l'adjoint au sein d'une section. Dans le fonctionnement d'une section, on retrouve notamment le fait que le lieutenant change tous les deux ou trois ans pour permettre un renouvellement permanent. L'adjoint quant à lui est souvent présent dans la même section pour de plus nombreuses années et est de manière générale un aîné pour vis à vis des lieutenants. Ainsi à l'arrivée du nouveau lieutenant, l'adjoint est généralement la personne la plus qualifiée du binôme en ce qui concerne la connaissance du régiment ou de certaines données précises. Il est alors facile pour l'adjoint, lors de prises de parole du lieutenant, de corriger certaines informations voire même de se lancer dans de longs discours explicatifs qui tendraient à prouver sa meilleure connaissance des informations et donc se mettre en avant par rapport au lieutenant qu'il seconde. Cette attitude procède d'une volonté explicite de se faire remarquer au détriment du tout jeune arrivant qui à cette période est en recherche de légitimité au sein du groupe et pour qui une telle situation peut être préjudiciable pour pérenniser son autorité.

Les résultats du sondage que nous avons écrit ainsi que de notre expérience montrent toutefois que le propos ici mérite d'être un peu nuancé. Parmi les personnes ayant déjà eu un supérieur plus jeune qu'eux (45,9% des sondés) seulement 7% décrivent la relation qu'ils entretenaient avec lui

---

<sup>10</sup> Directeur général et vice-président de Burger King France, entretien page 68

<sup>11</sup> Entretien intégral à retrouver page 45



comme conflictuelle. De même dans les situations proposées au cours de notre expérience nous observons que les individus préfèrent le plus souvent régler les malentendus ou situation conflictuelles par un contact social comme des réunions collectives ou des entretiens individuels et ne répondent jamais qu'ils n'agiraient pas ou chercheraient à entretenir le climat conflictuel.

Entre des a priori sociaux forts et la crainte d'une remise en question explicite de son autorité il semble naturel que le jeune manager s'interroge sur la manière dont il doit exercer son commandement vis à vis de ses collaborateurs.

### 3.1.3 Si il veut pérenniser son autorité le jeune manager doit adopter une attitude ferme et distante avec ses collaborateurs

Dans n'importe quelle situation à laquelle nous sommes confrontés, la crainte du débordement ou de la critique provoque souvent une attitude plus ferme de la part de la personne qui se sent vulnérable. De la même manière un jeune manager qui arrive devant une équipe de personnes plus âgées, risque d'emblée de s'inquiéter des éventuelles remarques faites sur son travail, ses résultats ou sa manière de travailler et de diriger ses équipes.

La plupart des témoins de nos interviews expliquent que la distance et la fermeté peuvent dans les premiers temps servir le jeune arrivant. En ce qui concerne la distance il est tout d'abord nécessaire d'évoquer l'utilisation parfois controversée du tutoiement ou du vouvoiement au sein d'un groupe de personnes qui partagent des relations hiérarchiques. Ainsi Xavier Pinon nous explique que chez Selectra c'est le tutoiement qui est utilisé entre toutes les personnes de l'entreprise quelles que soient les relations de hiérarchie entre elles. Comme l'explique le commandant Rémi "utiliser le vouvoiement c'est mettre d'emblée une distance". Chacun peut s'interroger sur l'efficacité de cet artifice du langage pour vraiment faire respecter une autorité mais il reste qu'indéniablement l'utilisation du "vous" évite aux personnes de se sentir dans une relation trop amicale vis à vis des individus qui travaillent avec elles. La distance peut donc s'exprimer par le langage. L'autre distance concerne une attitude plus globale et consiste à ne pas faire ami-ami avec ses collaborateurs. Cela est particulièrement vrai dans le milieu militaire. D'après les explications et les expériences vraiment

vécues par le commandant Rémi, le lieutenant qui dirige une section et partage le quotidien des hommes qui la composent doit savoir toujours maintenir la distance nécessaire au respect de son autorité. Ce principe a été repris et étudié par plusieurs sociologues sous le nom théorique de la “solitude du chef”. Autrement dit, quelle que soit la relation qu’il partage avec ses collaborateurs, le jeune manager ne doit jamais se considérer comme l’égal de ces derniers ni partager tout ce que ces derniers partagent entre eux. Celui qui dirige sera toujours à un moment donné dans une position de solitude. C’est d’ailleurs une idée que nous avons observée au travers des résultats de l’expérience que nous avons menée. Lorsque les volontaires de notre test devaient choisir quelle attitude adopter face à l’équipe qui leur avait été attribuée la plupart du temps le choix fait était celui de la distance mesurée mais jamais de la relation amicale.

Pour revenir maintenant à la question de la fermeté, nous pouvons la définir comme une attitude tout particulièrement exigeante et dure. Comme le commandant Rémi surtout et Monsieur Kassis nous l’ont dit, une telle manière de se comporter peut s’avérer efficace sur une très courte période à l’arrivée du jeune chef. Dans le milieu militaire si le nouveau chef du groupe est très ferme, il est certain que les hommes ne vont pas broncher les premiers jours et suivre les ordres à la lettre. La même observation peut être faite dans une entreprise à l’arrivée d’un nouveau dirigeant. Pourtant sur une période plus longue toutes les personnes que nous avons interrogées, aussi bien directement qu’indirectement par le biais du sondage, nous confient qu’une telle attitude ne peut pas aboutir à des résultats réels et efficaces sur le long terme puisque l’équipe risque de se braquer voire de volontairement se liguier contre ce jeune chef un peu trop tyrannique.

Ainsi Monsieur Kassis évoque la mise en place chez Total d’une formation de “coach manager” pour apprendre aux personnes à diriger des équipes de la manière la plus adéquate possible comme s’ils étaient les coachs de ces équipes.

L’hypothèse de la fermeté et de la dureté permet donc effectivement d’aboutir à une attitude plus respectueuse des collaborateurs qui seront peut-être moins tentés de s’interroger sur la place du jeune leader dans l’équipe mais elle montre aussi des limites qui proviennent de son excessivité par certains aspects.

## 3.2 Pour que son autorité soit acceptée par tous, le jeune manager n'a pas à adopter une attitude trop radicale et peut s'appuyer sur d'autres ressorts

### 3.2.1 Les qualités personnelles d'un jeune leader renforcent sa légitimité

S'il est communément pensé qu'un manager gagne en légitimité par sa capacité à réaliser des objectifs donnés, le jeune manager qui entre sur le marché du travail n'a pas encore eu l'occasion de faire ses preuves. Ses collaborateurs connaissent éventuellement son parcours académique et auront à cœur de découvrir son profil, sa personnalité. Les différents entretiens ont pu confirmer une de nos suppositions : en effet, ce sont les qualités relationnelles qui seront indispensables en vue de la quête de légitimité. Si l'on peut croire que ces qualités sont souvent liées à la sagesse et donc, par un raisonnement incorrect, à l'âge, tous les managers que nous avons interrogés nous ont indiqué qu'il n'y avait pas de corrélation directe et qu'ainsi n'importe quel adulte peut présenter ces compétences qui forment l'intelligence émotionnelle.

De fait, si les collaborateurs vont écouter dans un premier temps les directives données par leur manager, ils ne travailleront pas avec envie sur le long terme si celui-ci apparaît trop détaché et autoritaire. Le Commandant Rémi en parle d'ailleurs dans son entretien où il explique que certains officiers peuvent très rapidement recevoir le retour de bâton. Il faut, au contraire, faire preuve d'empathie car il est nécessaire de comprendre les individualités qui forment l'équipe. Cela peut même être crucial en cas de conflit. C'est ce qu'explique le manager anonymisé lorsqu'il a été promu au poste hiérarchique supérieur bien qu'étant en compétition avec deux experts techniques, il n'a pas hésité à utiliser le dialogue lorsque l'un des deux a refusé de lui serrer la main afin de résoudre la situation.

C'est également grâce à l'empathie que le jeune leader peut se situer au mieux parmi son équipe. Ainsi lorsqu'il rencontre une équipe, il doit pouvoir comprendre la mentalité de ses collaborateurs. Monsieur Tafani explique par exemple que c'est un bon moyen que de se demander si un individu

est dérangé par notre nomination à un poste ou au contraire s'il est rassuré. Cette intelligence permet également selon lui de mettre en valeur ses collaborateurs au profit de l'équipe puisqu'en apprenant à connaître leur mentalité, leurs points forts et points faibles nous pouvons au mieux déployer leurs compétences. Le jeune leader doit donc également faire preuve de subsidiarité, concept notamment très étudié au sein des écoles militaires et qui est appliqué au quotidien sur le terrain. Déléguer est signe que l'on accorde notre confiance à un collaborateur qui est alors encouragé dans sa tâche. Nous sommes ici face à la figure du manager-coach que l'on retrouve chez Total et dont parle Monsieur Kassis. Et quand vient le moment de célébrer de bons résultats, un manager qui fait preuve d'intelligence émotionnelle félicite ses collaborateurs et n'hésite pas à les mettre en avant auprès de ses supérieurs.

Ces qualités sont relationnelles, le jeune leader doit évidemment aussi faire preuve de qualités personnelles, nous en avons identifiées deux prévalentes et non des moindres. Il doit tout d'abord être exemplaire et être un modèle pour ses pairs, beaucoup d'individus ont du mal à accepter leur manager, si celui-ci n'est pas admiré par son équipe, celle-ci ne peut avoir d'excellents résultats à long terme selon Monsieur Pinon. Il doit ensuite être responsable, c'est-à-dire assumer les responsabilités inhérentes à sa fonction. Il est, en effet, à la tête d'une équipe qu'il représente devant la direction et doit donc accepter la responsabilité des échecs rencontrés.

Enfin, le jeune leader qui veut acquérir de la légitimité doit avant tout avoir confiance en lui et ses compétences, afin de pouvoir faire face aux problèmes qu'il rencontrera, de les anticiper afin de préparer son équipe au mieux.

### 3.2.2 Les collaborateurs sont un élément clé pour garantir l'autorité

Si le jeune manager sera souvent seul à la tête de son équipe, il faut qu'il s'entoure au mieux de ses collaborateurs. Il semble évident que l'autorité ne peut être maintenue s'il s'oppose seul à son équipe, il a donc tout intérêt à être à l'écoute afin d'assurer la cohésion de l'équipe mais aussi de comprendre les forces et faiblesses de ses pairs comme expliqué auparavant. Le manager qui reste obstiné et impose sa vision sans avoir pris en compte les pensées de ses collaborateurs ne peut conserver la confiance qui lui a été accordée.

Le monde militaire a d'ailleurs bien compris comment aider le jeune leader à diriger pour ses premiers pas sur le terrain. En effet, le jeune lieutenant est amené à être à la tête d'une section de 30 hommes et est pour cela accompagné d'un sous-officier adjoint qui est bien plus expérimenté ainsi que de trois chefs de groupe. Bien que l'on ne retrouve généralement pas ce modèle en entreprise, on peut tirer de cet exemple l'importance de l'encadrement du groupe par quelques figures qui vont rapporter au leader. Ce n'est pas la fraîcheur de la jeunesse qui fait office de légitimité mais bien sa capacité à fédérer un groupe.

Nous remarquons d'ailleurs par l'expérience que nous avons conduite que lorsque l'équipe émettait des doutes quant à une décision hâtive du manager (i.e la personne participant à l'expérience) ce dernier avait tendance à corriger ce comportement en s'adaptant aux recommandations fournies par les collaborateurs. Ces derniers partagent une certaine intimité et des rapports sociaux qui sont différents de ceux entretenus avec leur manager. Ainsi leurs points de vue sont souvent indispensables pour le manager qui veut conserver une bonne cohésion au sein de l'équipe.

### 3.2.3 C'est un subtil équilibre entre fermeté et souplesse qui permet au jeune leader de devenir un modèle pour ses pairs

Le jeune manager doit faire preuve de mesure. Sa jeunesse peut inciter ses collaborateurs à entretenir des rapports parfois trop amicaux avec lui, ce qui peut avoir pour effet de saper son autorité. Pour autant, le manager qui fait preuve de trop de fermeté est très négativement perçu par ses collaborateurs et le sera d'autant plus que sa jeunesse sera associée à de l'arrogance. Il doit savoir prendre du recul afin d'aborder la situation de son équipe dans sa globalité. C'est ce que conseille Monsieur Pinon lors de ses formations en expliquant que le manager doit pouvoir observer d'en haut. Tout d'abord, cela permet de s'extraire de la dynamique des conflits qui peut prévaloir au sein de l'équipe que le jeune vient d'intégrer. Ensuite, cela lui permet de se démarquer et de faire comprendre qu'il a un rôle particulier au sein de l'équipe.

Cependant, le jeune manager doit aussi s'adapter à la philosophie de l'entreprise et ne peut dicter simplement les comportements à entretenir au sein de l'équipe. Le Commandant Rémi explique par

exemple qu'il avait commencé par vouvoyer un de ses chefs d'équipe du fait de son expérience militaire avant que celui-ci ne lui dise d'arrêter parce que ce n'était pas dans ses habitudes.

L'expérience que nous avons conduite nous a aussi permis de remarquer que les jeunes n'hésitaient pas à faire preuve de fermeté lorsque cela était nécessaire et seul un jeune parmi quinze a décidé de rester obstiné durant cette mise en situation. Ils ont souvent aussi choisi de prendre rendez-vous avec le collaborateur avec qui ils avaient fait preuve d'autorité afin de ne pas créer une opposition potentiellement destructrice au sein de l'équipe mais plutôt de calmer les ardeurs et comprendre son collègue. Cependant  $\frac{2}{3}$  des jeunes préfèrent tout de même nouer des liens amicaux et ne pas forcément être distant avec leurs collaborateurs, ce qui est peut-être dû à une vision idyllique du monde du travail et ceux choisissant de maintenir une distance venaient pour la plupart d'HEC et sont en soit assez représentatifs des jeunes managers de demain.

### 3.3 La question de l'autorité du jeune manager est une question qui invite à beaucoup de précaution

#### 3.3.1 Un contexte actuel parfois réticent à parler d'autorité

Le terme principal de notre mémoire est celui d'autorité. Pourtant, lors de notre enquête, nous nous sommes aperçus qu'il n'était pas si évident de parler d'autorité au sein d'une entreprise. Lorsque nous avons pris contact avec le CJD - Centre des jeunes dirigeants d'entreprise - et que nous leur avons expliqué le thème de notre mémoire, nous avons pu sentir une certaine hostilité face aux termes que nous avons employés. On nous a fait remarquer qu'il était mal vu de parler d'"autorité" et de "subordonnés" et qu'il fallait par exemple préférer le terme de "collaborateurs". Avec le concept de l'entreprise libérée, le monde de l'entreprise a connu de grandes transformations par rapport à un ancien modèle hyper hiérarchisé ; et les relations entre hommes à l'intérieur des entreprises se modifient également. Apparue dans la littérature durant les années 1990, l'entreprise libérée désigne un modèle d'entreprise reposant sur un fonctionnement plus horizontal que vertical, où les salariés ont une grande marge de manœuvre et où les processus de contrôle sont beaucoup moins présents. Dans ce type d'entreprise, l'âge ne serait pas un problème puisque tout le monde est mis sur le même

plan. Nous avons partagé cette idée avec Xavier Pinon lors de notre entretien, pour savoir ce qu'il pensait en tant que jeune dirigeant d'une start-up qui se veut plutôt informelle. Sa réponse est assez nette : s'il est partisan d'une certaine forme de décontraction au travail (instauration par exemple du tutoiement) qui permet selon lui des relations plus franches, directes et rapides, une absence de hiérarchie n'est pas une bonne idée et ne peut tenter de se mettre en place qu'avec des "publics très diplômés, très bobos parisiens". La hiérarchie et l'autorité qui va avec permettent un fonctionnement plus organisé et plus clair, les gens savent qui aller voir en cas de problème : défendre et soutenir son équipe est un point que Jérôme Tafani mettait en avant lorsqu'il parlait avec nous du rôle du manager. Cependant, il ne faut pas nier les transformations que connaissent aujourd'hui les entreprises au niveau de l'organisation et donc de l'autorité. Dans son entretien, Elias Kassis nous a expliqué que "le modèle pyramidal classique que tout le monde connaît aujourd'hui" est de moins en moins pertinent et cède la place à "un modèle bien plus plat que l'on retrouve habituellement dans les petites entreprises". De cette nouvelle organisation se dégage un nouvel enjeu de l'autorité : en effet, il est possible d'être responsable d'un produit sans avoir d'autorité sur l'équipe qui en est en charge. L'autorité du manager sur ses subordonnés est donc de moins en moins une relation capitale dans le fonctionnement de l'entreprise : on note une forte augmentation des rapports d'égalité.

Pourtant, l'autorité est un besoin, elle est nécessaire au bon fonctionnement d'une équipe. Le principe de la hiérarchie n'est pas remis en cause dans le monde militaire, pourquoi alors cette tendance à vouloir la faire disparaître dans le monde de l'entreprise ? Pourquoi cette sorte de tabou autour d'un concept qui a pourtant pour but l'élévation de l'autre ?

Alors faut-il parler d'autorité ou de leadership ? De légitimité ? De domination ? La personne ayant souhaité rester anonyme que nous avons interrogée remplaçait "autorité" par "charisme" : c'est bien la dimension de contrainte, du pouvoir de coercition qu'un individu peut avoir sur un autre qui semble mettre mal à l'aise. Il semble que certains refusent de parler d'autorité, considéré comme un terme trop rigide, pour mettre en avant une nouvelle façon de travailler, beaucoup plus libre. Cependant, cette idée reste utopique pour d'autres : notre enquête permet de mettre en évidence de manière assez nette que la question de l'autorité est une question qui divise, sur laquelle chacun a ses idées et que ces dernières ne sont que très difficilement modifiables.

### 3.3.2 La question de l'autorité comporte une grande dimension psychologique

Au risque d'enfoncer une porte ouverte, il est apparu tout au long de notre enquête que nous nous heurtons à un biais psychologique important : admettre avoir un problème avec l'autorité d'une personne à cause de sa jeunesse, c'est aussi reconnaître une forme d'orgueil, et il n'est pas naturel pour la plupart des gens de s'ouvrir sur ce sentiment. C'est pourquoi le sondage, anonymisé, offre des pistes intéressantes sur ce point, les personnes y ayant répondu s'étant senties plus libres de parler de cette question essentielle à notre étude : comment faire en sorte que la jeunesse du manager ne soit pas blessante, ou le soit le moins possible, pour un subordonné plus âgé ?

Sur les 109 personnes ayant répondu à notre sondage, seuls 9,6% ont indiqué avoir eu au cours de leur carrière un supérieur plus âgé et avoir ressenti une gêne par rapport à cette situation. Cependant, sur les 68 personnes n'ayant pas eu de supérieur plus âgé, 42,6% affirment qu'ils n'auraient pas apprécié se retrouver dans cette situation. On note donc un fort décalage entre les personnes ayant vécu cette situation et celles la jugeant de l'extérieur : la position d'un supérieur plus jeune souffre d'un a priori très négatif qui se retrouve beaucoup moins dans les cas effectifs. Nous avons en outre pu personnellement ressentir cet écart en menant cette étude : en tant qu'étudiants, nous avons analysé cette situation théoriquement et pensé le conflit plus important que ce qui a été ensuite révélé notamment par les entretiens. 35 personnes ont explicité les raisons pour lesquelles elles auraient ou non apprécié de se retrouver avec un supérieur plus jeune. Une raison domine largement pour ceux qui auraient apprécié cette situation : l'âge n'est pour eux pas un critère dans le management, l'important est la compétence, et la jeunesse du manager peut selon une partie d'entre eux apporter un dynamisme à l'équipe. Ceux qui ont répondu ne pas désirer cette situation se sont moins exprimés, mais les raisons invoquées sont les suivantes :

“Jalousie sans doute...”

“Dur dur pour l'ego !”

“Je pense que j'aurais été mal à l'aise.”

“Question d'ego”

Ces réponses montrent que les efforts du jeune manager pour avoir une réelle autorité, féconde et positive, sur son équipe sont nécessaires mais non suffisants : afin de pouvoir avancer dans les



meilleures dispositions et pour le bien de l'équipe, chacun de ses membres doit mettre de côté son orgueil si celui-ci est blessé par l'âge du manager. Et ce paramètre est en partie hors d'atteinte du manager : si ce qui pose problème est bien l'âge en lui-même et pas les côtés négatifs qui lui sont associés et que le manager peut combattre en prouvant sa compétence, le combat est perdu d'avance. La frustration et l'incompréhension qui peuvent survenir doivent être traitées immédiatement en mettant toujours au centre la personne : c'est ce qui ressort particulièrement de l'expérience de conflit dont nous a fait part l'individu X dans son entretien ; le jeune manager doit toujours faire attention à la manière dont il s'adresse à ses collaborateurs en prenant en compte le fait que son âge peut rendre les choses plus difficiles, ou simplement différentes.

Notons par ailleurs que cette dimension psychologique de l'autorité peut également jouer dans un sens positif : l'effet Hawthorne établit un lien entre l'intérêt de la direction pour les salariés et l'amélioration de la productivité, si le jeune manager sait habilement gérer et mettre en valeur les membres de son équipe en faisant en sorte que son âge n'apparaisse pas comme dévalorisant pour les personnes dont il a la charge, ceux-ci seront sûrement plus assidus à la tâche. C'est ce qui ressortait des entretiens que nous avons menés, notamment celui de Jérôme Tafani : il faut trouver le moyen de valoriser l'individu.

Il n'existe pas une seule autorité, il en existe un nombre infini, chaque autorité est propre à la personne qui l'exerce car elle est intimement liée à sa personnalité. Au cours de notre enquête, nous avons pu voir les différences de forme que l'on trouve par exemple entre l'autorité dans le milieu militaire et dans le milieu civil. Ces différences se retrouvent au sein du milieu militaire entre les régiments et au sein du milieu civil entre les entreprises. En effet, le jeune manager qui arrive dans une entreprise à la tête d'une équipe possédant l'ancienneté doit faire attention à la culture d'entreprise. En fonction de cette culture, les membres de l'équipe ont des attentes quant à la forme d'autorité que le jeune manager sera légitime à exercer. Dans son entretien, Rémi Lambert nous a expliqué que par exemple la tradition était très importante dans la cavalerie alors que dans les brigades de troupe de marine on trouve un état d'esprit avec un contact plus facile (tutoiement du chef au subordonné). Il nous a raconté une de ses expériences personnelles en tant que jeune lieutenant : lorsqu'il est arrivé, un des trois chefs de groupe était militaire du rang, avait quinze ans de service et revenait d'Afghanistan, et Rémi Lambert a adopté le vouvoiement. Cependant, le chef de groupe est venu le trouver au bout de deux jours pour lui dire que cela le mettait mal à l'aise et qu'il n'avait jamais travaillé de la sorte : il s'est alors adapté à l'état d'esprit du nouveau régiment. De la même manière, la nomination de Mamadou Sakho à la tête du PSG s'est faite dans un contexte particulier :

le club était scindé en deux clans et l'entraîneur Paul Le Guen pensait que nommer un capitaine faisant partie d'un des clans risquait d'aggraver les tensions, Mamadou Sakho au contraire offrait la possibilité de réunir les deux clans. La compréhension par les membres de l'équipe de la raison de la nomination d'un plus jeune à leur tête est l'une des premières étapes vers l'acceptation de cette autorité : c'est ce qui va venir fonder la légitimité du jeune manager.

La dimension psychologique qui entre en jeu lors d'une enquête sur l'autorité est donc particulièrement importante et représente une invitation à la prudence dans l'analyse de nos résultats.

## 4. Bilan

### 4.1 Test de l'hypothèse

Notre hypothèse de recherche était la suivante : pour affirmer son autorité par rapport à une équipe plus âgée, le jeune manager se doit d'adopter une attitude particulièrement ferme voire être un peu extrême car ses subordonnés seront plus à l'affût de la moindre de ses faiblesses et erreurs qui sera mise sur le compte de sa jeunesse et ouvrira la porte à une remise en cause de son autorité handicapant le travail d'équipe : l'exemplarité doit être le principal attribut du jeune manager.

Nous avons supposé que le jeune manager possédait au départ une autorité du fait de sa nomination par la hiérarchie et qu'il devait ensuite dans un second temps transformer cette autorité : nous avons constaté en désaccord avec cette partie de l'hypothèse que si conflit d'autorité il y a, ce conflit apparaîtra dès le départ et justement du fait de la nomination par la hiérarchie d'un plus jeune : le premier conflit d'autorité naît de l'orgueil et doit être résolu rapidement par un dialogue, une compréhension et une explication entre le manager et le collaborateur qui doit permettre de faire disparaître la frustration engendrée par la situation du jeune manager.

Le jeune manager doit avant tout faire attention à ses collaborateurs, il doit apprendre à les connaître, à comprendre leurs situations pour pouvoir désamorcer les conflits d'autorité. S'il se trouve dans une position qui n'est pas l'égale de ses subordonnés, il ne doit pas en abuser pour essayer de les dominer sous peine de s'attirer leur ressentiment. C'est à la personne du manager que doit adhérer l'équipe afin que sa légitimité ne soit pas celle de l'organigramme mais une véritable autorité qui permette une dynamique de groupe améliorant le travail collectif. Notre hypothèse de la particulière fermeté du jeune manager n'est donc pas véritablement vérifiée, mais l'idée d'une exemplarité plus nécessaire pour le jeune leader que pour les autres est quant à elle validée au vu de nos divers entretiens.

### 4.2 Regard critique sur le travail réalisé

Lors de notre enquête sur l'autorité du jeune manager, nous nous sommes heurtés à des difficultés, générales dans la formation de notre enquête mais aussi spécifique à notre sujet d'étude.

Tout d'abord pour ce qui est des difficultés générales, nous avons manqué de temps dans notre démarche pour trouver une entreprise au sein de laquelle faire une observation : nous avons à cette occasion découvert que le temps de réponse des entreprises pouvait être très long, qu'il était nécessaire de faire des relances nombreuses et de contacter plusieurs personnes. Ainsi, nous avons trouvé une opportunité pour observer une demi-journée un jeune manager d'une équipe plus âgée pendant son travail dans l'entreprise Engie, ce qui nous aurait permis de tester directement notre hypothèse de recherche, mais notre démarche a été trop lente au vu de la date de rendu du mémoire. Ensuite, nous avons été soumis à des contraintes dues à notre sujet : notre sondage comporte par exemple une surreprésentation des militaires car nous n'avons pas voulu le diffuser autour de nous pour ne pas le polluer de réponses d'étudiants qui n'entraient pas dans la catégorie des personnes concernées par notre sondage (avoir managé des gens plus âgés ou été managé par un plus jeune). L'échantillon a donc fourni des réponses très intéressantes mais n'est pas représentatif de la population en général. En outre, comme évoqué plus haut, nous avons eu des difficultés à prendre contact avec le CJD, notamment à cause du vocabulaire que nous avons employé. De plus, lors de notre recherche de références théoriques, nous n'avons pas réussi à trouver d'articles de recherche scientifiques qui auraient pu nous donner des pistes, des idées de départ dans notre enquête : le refus de considérer l'âge comme un critère de compétence fait que peu d'études se penchent sur cette question, alors qu'elle nous est apparue pertinente et intéressante du point de vue de l'autorité.

### 4.3 Prospective

Nous avons lors de notre enquête interrogé la question de la jeunesse dans le management sous l'angle de l'âge en nous penchant sur les moyens pour le jeune manager d'arriver à une autorité reconnue et acceptée par son équipe qui permette un travail efficace. Mais nous avons laissé en grande partie dans l'ombre une question à laquelle nous avons initialement pensé : qu'en est-il du sens que le jeune manager arrive à transmettre à son équipe ? Le sens au travail est-il un facteur important qui permet l'engagement d'une équipe dans ses fonctions, au même titre que l'obéissance à son supérieur dans le cadre de l'autorité ?

## 5. Annexes

### 5.1 Les entretiens

#### Monsieur Xavier PINON, Co-fondateur de l'entreprise Selectra

Au début de l'entretien nous présentons rapidement à Xavier Pinon l'objet de notre étude et il nous propose de nous présenter un projet de formation en interne chez Selectra sur le management.

Monsieur Pinon : Quand je me suis demandé ce que c'était un manager pour moi, je me suis dit que c'était un leader qui doit rassembler des objectifs pour délivrer un résultat et garantir une obligation de résultat. Un manager à Selectra en tout cas c'est ça que l'on souhaite que ce soit chez nous. Et donc si j'essaye de détailler le truc un peu plus en détails pour moi, un leader c'est quelqu'un de sage qui sait mettre les choses en perspective et qui de temps en temps se dit : "ok, je me détache de l'activité quotidienne, je monte sur mon petit nuage et je regarde comment sont faites les choses en bas et j'en aborde la globalité" et en général si on prend le temps de faire ça on arrive à bien voir comment les choses s'imbriquent les unes dans les autres et comment est-ce qu'on doit faire un plan d'ensemble -donc le plan stratégique d'action- pour que ça marche à la fin parce que si on voit l'ensemble depuis son petit nuage on a une vision globale du truc. On voit aussi depuis là haut qu'il y a des conflits à la con qui sont en général beaucoup de malentendus, de souffrance des uns et des autres et donc on commence pas à les prendre personnellement parce que c'est pas vraiment le sujet. Donc pour moi un leader c'est aussi quelqu'un capable de s'extraire de cette dynamique de conflits qui prévaut ici bas. Il est censé être calme et serein et tout ça ce sont des qualités que son équipe est supposée à mon avis admirer, et c'est important. Quand on entend les gens parler, beaucoup disent « mon travail est très bien mais mon boss est très nul » et du coup si ils n'ont pas de respect voire d'admiration pour son travail, au bout d'un moment ils vont partir parce qu'ils n'apprennent pas assez et donc ça les ennuie au quotidien.

Claire (Xavier Pinon nous autorise à le tutoyer) : Les qualités que tu nous présentes d'un manager qui s'élève et qui a du recul, tu penses qu'un jeune peut l'avoir et que ce n'est pas quelque chose qui s'acquiert avec l'expérience ?

Monsieur Pinon : Oh oui je crois qu'un tout jeune peut l'avoir sans problème. Ma réponse personnelle c'est il ne faut pas poser la question. Si vous vous posez la question c'est que vous avez un sujet de confiance en vous et donc vous vous dites « ah est-ce que je devrais avoir confiance en moi et montrer aux gens que j'ai cette confiance ou pas » et ce n'est pas le sujet. Le sujet c'est est-ce que vous êtes capable de faire ce que vous dites et de dire ce que vous faites et si vous avez cette fiabilité là, votre légitimité va se construire toute seule et vous n'aurez pas besoin de la défendre ou de la créer par des moyens artificiels. Délivrer une obligation de résultat est suffisant et je pense que ce n'est pas très lié à l'âge. Quand vous sortez de votre école à 22 ans vous êtes potentiellement capables de prendre du recul et de ne pas prendre du temps spécialement pour ça. Je pense que si personne ne vous le dit jamais ce n'est pas forcément évident de se l'approprier tout seul et d'en faire la découverte tout seul et avec le temps forcément ça ira mieux mais je pense quand même que c'est possible.

Fanny : Donc la réussite aussi d'un projet ou d'une mission peut favoriser fortement la légitimité d'un manager vis à vis de ses collaborateurs ?

Monsieur Pinon : Bien sûr, ça se fonde même là-dessus en bonne partie à mon avis.

Claire : Mais nous par exemple hier dans un autre entretien on nous a répondu à cette question que quand le manager arrive il n'a pas de résultats et doit donc s'imposer autrement.

Monsieur Pinon : Oui mais il va finir par en avoir !

Claire : Oui bien sur. Donc au départ ce serait un charisme et une confiance en soi qui est naturelle et qui après est légitimé par le résultat que l'équipe obtient ?

Monsieur Pinon : Ouais carrément.

Fanny : Et j'avais une question plus par rapport à cet esprit du jeune, quand vous avez monté à deux votre entreprise est-ce que l'âge a été pour vous un critère de sélection des collaborateurs ou est-ce pour vous en tant que jeunes cela a été un obstacle votre âge, en termes de crédibilité par exemple ?

Monsieur Pinon : Bien sur c'est moins crédible. Par exemple en Espagne quand on est allé voir notre premier fournisseur et partenaire potentiel, la personne qui nous avait reçus nous a raconté après coup qu'ils s'étaient tapés des barres de rire en disant "c'est qui ces gamins qui veulent nous apprendre à vendre des contrats". Et donc deux ans plus tard elle nous a raconté ça. Et pourtant on travaille avec eux aujourd'hui. Mais effectivement y'avait déjà un a priori défavorable lié à l'âge mais ils nous ont quand même laissé notre chance et ont prouvé que ça marchait et on est devenu de loin leur premier fournisseur. On leur a demandé de nous mettre à disposition quelque chose, on leur a dit on pense vous apporter ça et on pense que ça va marcher pour telles, telles et telles raisons, ça a marché, y'a pas maintenant de questions sur la légitimité de Selectra au sein de ce fournisseur d'énergie.

Fanny : On a contacté un centre des Jeunes dirigeants qui existe dans plusieurs régions en France et ils nous ont parlé de ce qu'ils appellent chez eux l'entreprise libérée dans laquelle entre les différents membres de l'entreprise il n'y aurait plus de relations hiérarchiques, où l'âge ne serait pas un problème, où la question du tutoiement/vouvoiement ne se poserait pas et donc c'est une entreprise qui se détache vraiment de la hiérarchie.

Monsieur Pinon : Alors essayez de monter un centre d'appels sans hiérarchie, on va rigoler. Ça marche certainement pour des publics très diplômés, très bobos parisiens, mais nous on a beaucoup de commerciaux au sein de nos équipes et c'est pas des niveaux de responsabilité où on peut envisager de ne pas avoir du tout de hiérarchie. On peut mettre un peu moins de niveau hiérarchique, ça peut être une bonne option mais zéro niveau hiérarchique je ne pense pas. Beaucoup de gens attendent d'avoir un manager, pour qui c'est important parce qu'ils ont l'impression que ça sert pour apprendre, c'est quelqu'un qu'ils admirent. Donc je ne sais pas si c'est souhaitable d'arriver à zéro hiérarchie du tout dans une entreprise. On peut inventer des modèles comme celui des seniors et des juniors, nous on est du style d'une entreprise décontractée où effectivement tout le monde se tutoie et où c'est assez informel mais il y a quand même malgré tout une hiérarchie et je ne ressens pas que c'est un problème ou un poids pour les collaborateurs. Je pense aujourd'hui que c'est même plutôt un atout en termes de formation et de clarté de l'organisation, pour savoir qui s'occupe de quoi et que le périmètre soit un peu défini quand même.

Fanny : Et la question du tutoiement, tu penses que ça favorise un esprit de travail dans une équipe ?

Monsieur Pinon : Oui, je pense que c'est bien que ce soit informel parce que en effet t'as besoin d'établir des rapports francs et directs et rapides et quand c'est informel c'est mieux.

Fanny : Parce que nous par exemple dans notre expérience aux écoles militaires de St Cyr on était en relation avec des lieutenants qui avaient un an de plus que nous et au début on se tutoyait mutuellement et à un moment ils ont senti qu'il y avait un glissement d'autorité et qu'ils en perdaient un peu vis à vis de nous.

Monsieur Pinon : Je pense que le contexte de l'armée est très différent. Je pense qu'à l'armée t'as besoin davantage d'affirmer ton autorité, parce que il y a des enjeux de discipline super forts. La clientèle n'est pas si responsabilisée que ça à tous les échelons et je pense que ce contexte différent justifie probablement le vouvoiement beaucoup plus que chez nous.

Fanny : Et dans la formation que vous allez dispenser en interne chez Selectra, est-ce qu'on forme les salariés à ces relations avec un manager plus jeune ?

Monsieur Pinon : Non, alors nous tout le monde est très jeune donc la question ne se pose pas du tout. Donc on n'a pas du tout de sensibilisation de vieux à attention faut être sympas et respecter l'autorité hiérarchique des managers jeunes.

Claire : Nous on nous répond souvent que ça pose problème que dans certains cas qui serait par exemple celui où le plus âgé voudrait un certain poste qui est finalement attribué au plus jeune. A ce sujet on a publié un sondage sur ce genre de questions et ce qui en ressort c'est que certaines personnes considèrent que pour leur orgueil c'est un peu difficile d'avoir un supérieur plus jeune mais que l'âge ne devrait pas et n'est pas un critère pour le management.

Monsieur Pinon : Ah oui oui je suis totalement d'accord.

Claire : Et toi tu n'es pas confronté à ça mais si tu avais un supérieur plus jeune ce serait un problème ?



Monsieur Pinon : Ah non je pense que si tu admires la personne c'est beaucoup plus important que si tu penses qu'elle est trop vieille ou trop jeune.

Claire : Dans nos sondages on avait vraiment ces deux cas de ceux qui l'accepteraient et ceux qui ne l'accepteraient pas et ceux qui ne l'acceptent pas ne fournissent pas de raison autre que « c'est pas agréable pour moi ».

Monsieur Pinon : Ok bah donc je pense que ça reflète bien la réalité de ce qui se passe.

Fanny : Et dans nos hypothèses pour arriver à une autorité légitime d'un jeune, on a évoqué l'idée que le jeune pourrait acquérir de la légitimité avec l'image peut-être un peu reçue du jeune qui apporte de la fraîcheur et du dynamisme au sein d'une équipe. Tu y crois toi ?

Monsieur Pinon : Non, je pense qu'il vaut mieux apporter des résultats que de la fraîcheur.

Claire : Donc le jeune dans l'entreprise n'a pas cette image de nouveauté ?

Monsieur Pinon : Bah peut être mais ça ne suffit pas du tout à permettre sa légitimité je pense. Peut-être à très court terme c'est positif mais pour s'imposer comme autorité hiérarchique il faudrait des résultats en plus.

Fanny : Donc si on comprend bien au sein de Selectra il n'y a jamais eu de conflits à ce sujet, mais est-ce que tu crois que dans les entreprises il y a une évolution du regard que l'on porte sur ces relations ?

Monsieur Pinon : Je pense notamment à cause des nouvelles technologies. En effet les jeunes comprennent beaucoup mieux ce qui se passe que les vieux en la matière et comme ça prend de plus en plus de place et que ça devient de plus en plus important, de plus en plus de jeunes vont sur ces postes là. Par ce biais là il y a donc de plus en plus de places pour les jeunes à haut niveau.

Fanny : Et chez Selectra tu nous parles d'une équipe assez jeune, c'est un critère de sélection ? Vous recrutez beaucoup en sortie d'école ?

Monsieur Pinon : Oui on recrute beaucoup en sortie d'école parce que on aime bien faire grandir les gens avec nous et les former, leur faire découvrir plusieurs métiers chez nous. Aussi leur dire nous on fonctionne comme ça donc s'il te plait fonctionne comme ça. Nous sommes donc peut être moins efficaces pour adapter des gens plus âgés, qui seraient dans des certitudes forgées par le passé et avec des niveaux de rémunération à notre avis bien trop élevés par rapport à leur valeur ajoutée par rapport à des jeunes.

Fanny : Et tu penses que le jeune qui sort d'école il faut lui inculquer une culture de l'entreprise à laquelle il va appartenir ?

Monsieur Pinon : Si on veut le garder longtemps carrément ouais. Si la personne est fière de travailler là, qu'elle s'entend bien avec ses collègues, qu'elle a l'impression d'être en famille quand elle part le week-end avec ses amis du bureau et qu'elle croit dans ce qu'elle fait il y a pas mal de chances pour qu'elle reste beaucoup plus longtemps que quelqu'un qui n'a pas ça.

Fanny : Et rester longtemps ça peut favoriser une position beaucoup plus légitime dans une entreprise ?

Monsieur Pinon : Oui on a toujours besoin de l'ancienneté dans une entreprise.

Claire : Nous notre séminaire à St Cyr était sur le thème du sens et du leadership. Il y avait donc aussi cette question du sens que l'on cherche dans les entreprises et vous c'est quelque chose qui est important chez vous ?

Monsieur Pinon : Notre objectif est de rendre le monde moins cher, plus vert et plus clair. Moins cher parce que on peut faire le bon choix avec le bon fournisseur quel que soit le service considéré et donc on peut choisir une meilleure option pour sa consommation propre pour son profil. Plus vert parce que on travaille beaucoup sur les énergies renouvelables, on prend beaucoup d'offres d'énergie verte et on fait aussi de la compensation carbone à relativement grande échelle. Et plus clair parce qu'on centralise toute l'info sur un seul site donc plus facile pour le consommateur de comprendre comment ça marche, quels sont ses choix. Et pour beaucoup de gens ça tient à cœur de trouver du sens quand ils viennent travailler quelque part le matin et s'ils viennent pour vendre des contrats d'énergie verte

cela a bien plus de sens que d'aller bosser dans une centrale à charbon et aller polluer je ne sais quoi encore plus. C'est presque même d'ailleurs la demande numéro 1 pour les personnes qui cherchent un nouvel emploi. Donc pour les entreprises c'est un peu compliqué parce que on ne veut pas de gens dont c'est la seule motivation parce que ça fait un peu doux rêveur et pas très efficace. Mais par contre des gens qui y croient et qui font le job c'est génial parce que c'est de la compétence et de l'épanouissement et ça marche super bien donc.

Claire : Le sens est un atout, parce que ça donne la motivation et la cohésion.

Monsieur Pinon : Ouais carrément, je pense que sens et environnement de travail ça doit faire deux tiers de la motivation et la rémunération un tiers mais c'est minoritaire quoi.

Fanny : Et comment dans une entreprise on transmet ce sens à des salariés ?

Monsieur Pinon : Justement dans une stratégie RH hier j'ai ajouté dans la partie happiness management ce qui est réduction de l'empreinte écologique. Par exemple quelqu'un qui va être responsable que tous nos sites réduisent la consommation de plastique, en mettant à disposition des solutions notamment pour les déjeuners qui soient sans plastique. Réduire nos émissions de CO2, compenser nos émissions de CO2 en faisant voter chacun sur le projet qu'on va soutenir. Donc en plus de faire il y a une dimension d'impliquer et de communiquer et si on arrive à faire cela on sera plus crédible en interne sur le sens de notre mission qui est aussi écolo parce que les gens verront qu'on s'en préoccupe aussi en interne. Donc si à la fois on a une action en externe parce que c'est la mission de l'entreprise et à la fois beaucoup de communication en interne sur le sujet et des résultats concrets, je pense que c'est clair pour tout le monde qu'on est dans cet esprit. Aujourd'hui on est conscient que c'est sur cette deuxième partie qu'il nous manque des choses et c'était un peu l'objet de notre réunion.

Fanny : Dans les objectifs de la formation, tu fais attention à chaque fois à chercher du sens dans ce que tu transmets ?

Monsieur Pinon : Cette formation ayant vocation à faire grandir professionnellement les gens, cela suffit à créer du sens. Après dans cette formation on a aussi quelque chose sur l'environnement qui

rappelle que si tu es manager d'une boîte qui a pour mission de rendre quelque chose plus vert, si tu montres ostensiblement que tu t'en moques de l'environnement, forcément tu n'es pas crédible et la boîte non plus. Donc ça fait aussi partie de la formation de management. C'est un point que j'ai jugé suffisamment important pour le citer.

Fanny : Et pour le coup c'est peut-être pas du tout volontaire ou inconscient je ne sais pas mais le fait d'avoir des jeunes dans une entreprise qui porte ces valeurs là ça doit favoriser le modèle plus vert. On a tendance à penser que les jeunes sont plus investis dans ces questions.

Monsieur Pinon : Oui totalement c'est vrai.

Claire : Nous on fait cette étude sur le jeune manager et on aimerait qu'elle puisse être utile. Est-ce que toi tu penses qu'il y a quelque chose qu'on peut retirer d'une étude sur l'autorité du jeune manager ? Est-ce que il y a quelque chose à chercher ou à trouver dans ce genre de recherches ?

Monsieur Pinon : Je vois beaucoup de gens qui se posent trop la question. Je pense que cela devrait être plus naturel. Y'a des gens qui doivent essayer de se libérer de cette question parce que en réalité ils sont compétents. C'est d'ailleurs des profils que l'on aime bien chez nous parce que dans nos valeurs de recrutement il y a l'humilité et on déteste les grandes gueules. Donc ceux qui font bien leur travail sans nécessairement communiquer sur le fait qu'ils le fassent bien mais qu'ils le font bien quand même et donc ça finit par se savoir et qui peuvent monter dans la hiérarchie malgré leur discrétion. Typiquement je pense que ces gens-là il y en a beaucoup qui ne se font pas assez confiance eux-mêmes et qui se posent ce genre de questions vis à vis de leur légitimité par rapport à leurs équipes. Donc là-dedans y'en a qui font vraiment bien de se poser la question parce que en réalité ils ne le sont pas trop mais y'en a quand même beaucoup qui se posent la question alors qu'en fait tout va bien. Ce sont d'ailleurs souvent des profils assez féminins. C'est dommageable parce que à trop se poser la question on met aussi le doute chez les gens.

Fanny : Parce que nous ça nous a interpellé quand on a commencé notre étude on a cherché sur internet des rapports ou des articles en lien avec cette question et c'est très difficile à trouver comme si on ne se posait pas la question ou elle n'avait pas besoin d'être traitée alors que nous on y a été confrontés justement en situation pendant notre séminaire et on s'est demandé pourquoi on n'en parle

pas dans les entreprises. Alors bon quand tu nous parles de ton expérience on voit qu'effectivement peut être en fait que la question ne se pose juste pas.

Monsieur Pinon : Bah si elle se pose parfois d'ailleurs on le disait par rapport à notre fameux client là, donc effectivement les préjugés initiaux ne sont pas toujours bons et encore une fois moi je pense qu'il y a plein de gens qui s'auto censurent quelque part et donc je pense c'est eux dont il faut libérer la pensée. Donc si on devait retirer un truc de cette étude à mon avis c'est ça. C'est que pour ceux qui se posent trop la question il faut prendre du recul et se rendre compte qu'on est compétent et qu'on est fiable et qu'on a des résultats et du coup la légitimité elle est là.

Claire : Merci beaucoup d'avoir pris le temps de nous répondre.

Monsieur Pinon : Avec plaisir, au revoir.

*Monsieur Rémi Lambert, Commandant dans l'armée de terre*

Jeanne : Bonjour Monsieur Lambert, merci de nous recevoir. On vous avait un peu expliqué par mail le contexte de notre étude et donc c'était comment le jeune manager peut instaurer sa légitimité auprès de ses collaborateurs parce que c'est vrai qu'avec nos formations on va très probablement arriver dans des postes auxquels va falloir manager des gens alors qu'on est très jeunes donc naturellement la légitimité n'est pas vraiment présente. Donc pour commencer cet entretien est-ce que vous pouvez vous présenter et présenter votre parcours et nous préciser un peu comment vous vous êtes retrouvé dans cette situation de devoir diriger des personnes qui sont plus âgées ?

Commandant Rémi : Bonjour, alors pour cet entretien on pourra m'appeler commandant Rémi puisque c'est comme ça qu'on fait dans l'armée. Alors moi j'ai choisi le métier des armes à la fin de ma première année de prépa, donc j'ai fait une prépa en sciences et là c'était ma volonté en allant en prépa de faire St Cyr ensuite et donc dans l'idée d'avoir ensuite des responsabilités et de commander des gens. Je pense que c'est important de le préciser et je pense que c'est pareil pour vous, vous avez envie de mener les choses et d'être responsables des projets que vous mènerez. Euh donc prépa, ensuite 3 ans à St Cyr, une année ensuite d'école d'application où on apprend une partie un peu plus

technique du métier, moi j'ai choisi le génie. Le génie de combat en particulier donc sans rentrer dans le détail on s'occupe de faciliter la manœuvre ou d'empêcher la manœuvre ennemie donc on touche à tout ce qui est munitions, explosifs, franchissements de rivières, constructions sommaires pour protéger la force qui est déployée sur un terrain, voilà ce sont les grandes missions du génie. Donc un an, ensuite arrivée en régiment, moi j'étais au 6ème régiment du génie à Angers là où j'ai fait trois ans de chef de section. Donc chef de section c'est commander une trentaine de personnes en étant appuyé par un encadrement, ce qui est quand même important et je pense qu'on y reviendra, en ayant un adjoint qui est plus âgé que soi et beaucoup plus expérimenté que soi donc qu'on appelle le sous-officier adjoint et on a dans cette section trois chefs de groupe -c'est le format que j'avais moi du coup dans mon unité- qui sont de profils variés qui peuvent être des jeunes sous-officiers qui ont quasiment le même âge que nous donc une vingtaine d'années à ce moment-là, un peu plus ou qui peuvent être des militaires du rang qui peuvent avoir dix, quinze ans de service derrière. Après le reste de la section c'est globalement 25 personnes qui sont de profil militaire du rang classique, c'est à dire des jeunes qui s'engagent qui ont entre 18 et 22 ans niveau scolaire variable mais on va dire quasiment rien à bac certains mais c'est une minorité. C'est très varié sur le profil des gens, leur milieu social, fin c'est une représentation de la France aujourd'hui ni plus ni moins donc c'est ça qui est intéressant aussi.

Fanny : Et c'est surtout masculin ?

Commandant Rémi : C'est surtout masculin, alors le taux de féminisation dans l'armée de terre c'est 15% et c'est à peu près respecté en fonction des armes. Dans des armes comme l'infanterie ou la cavalerie qui sont des armes de mêlée ou y'a plus de contact y'a un petit peu moins de féminisation, moi je pense que dans le génie là où j'ai servi on est à peu près dans les moyennes.

Jeanne : Ça doit aussi un peu rajouter de la difficulté.

Commandant Rémi : Oui c'est un paramètre à prendre en compte. C'est que y'a le commandement tout simple et dans ce commandement y'a le commandement de femmes également, dans un contexte particulier qui est le contexte militaire. Donc ça c'était les trois premières années, on pourra revenir après si vous avez des questions. Ensuite j'ai fait trois ans d'officier adjoint ou en état-major du régiment donc là on devient le numéro deux d'une compagnie donc une compagnie c'est 120

personnes à peu près, 120-150 et euh donc on quitte le commandement à proprement parler de 30 personnes pour seconder celui qui commande les 150 personnes. Donc ça ça dure 3 ans et ensuite y'a les 2 ans de temps de commandement donc là c'est le commandement de la compagnie donc c'est environ 150 personnes avec les moyens qui vont avec et ça c'est un temps fort de la fin de la première partie de carrière d'un officier et ça marque la fin de la première partie de carrière où on est vraiment au contact des gens et où on commande directement les gens. Et c'est un temps qui est intéressant parce que c'est celui où on considère qu'on peut encore avoir une connaissance très fine de ces personnes parce que si on a environ 120 personnes sous ses ordres en 2 ans on arrive quand même à avoir un bon visu de ce que les gens vivent, de leurs qualités, de leurs défauts, de leurs problèmes de famille fin de tout ce qui est environnant. Après quand on passe à des échelons au-dessus, euh commander un régiment c'est 1200 personnes, une brigade c'est 7000 donc là on n'a plus du tout le même contact avec les gens en dessous quoi. Ensuite j'ai été affecté ici (nous sommes allées à l'École Militaire à Paris pour rencontrer Monsieur Lambert) donc pour un travail d'état-major donc c'est plus un travail théorique d'appui ou on traite des dossiers et puis en ce qui me concerne c'était un temps en particulier pour préparer le concours de l'école de guerre. Voilà pour les grandes lignes de la carrière après on pourra revenir sur ce qui vous intéresse. Je suis marié avec un officier de gendarmerie et j'ai trois enfants de 6, 4 et 2 ans.

Jeanne : Et c'est un peu hors sujet mais l'école de guerre ça vous permet d'aboutir sur quoi ?

Commandant Rémi : C'est un passage de la carrière d'officier pour accéder à des hautes responsabilités ensuite. C'est à dire que quand on fait ce concours là si on le réussit on pourra ensuite avoir accès à certaines fonctions et celui qui n'aura pas eu ce concours n'y aura pas accès. Donc par exemple commander un régiment qui est le clic au-dessus de ce que j'ai fait en 2018, un régiment c'est 1000-1200 personnes, ça il faut avoir réussi ce concours et fait la scolarité de l'école de guerre pour accéder ensuite à ce poste-là. Et pour faire très simple les gens qui ont réussi le concours même dans les états-majors seront les chefs, les têtes de chaînes et celui qui n'aura pas fait le concours sera toujours le conseiller et le second. Au sein d'un bureau celui qui porte la charge du dossier et la responsabilité de trouver le nouveau fusil qui va être hyper efficace ce sera très généralement quelqu'un qui a réussi le concours et lui il travaillera avec des gens qui n'auront pas forcément eu le concours.

Jeanne : Et ça peut se passer plusieurs fois ?

Commandant Rémi : Oui il y a deux chances.

Fanny : Et c'est théorique ?

Commandant Rémi : Il y a deux épreuves, une écrite qui est composée de trois épreuves, culture générale donc c'est une dissert de 4h, synthèse de textes qui dure 3h et une épreuve de tactique générale qui dure 5h et là c'est vraiment rédiger un ordre à partir d'un ordre d'un niveau supérieur donc ça c'est bien militaire et après l'oral qui est un entretien de 50 minutes avec un jury de 5 personnes dont un officier général et là on a 20 minutes de préparation, on présente 10 minutes et ensuite y'a 40 minutes de questions-réponses diverses et variées.

Jeanne : Donc euh vous nous avez dit que vous avez été pendant 3 ans chef de section et également après officier adjoint. Déjà quel était lors de ces fonctions votre relation avec les subordonnés, est-ce que comme c'est dans le cadre militaire, ça reste très formel et très hiérarchique ou y'avait un côté aussi plus personnel, bienveillant entre guillemets ?

Commandant Rémi : Alors effectivement je pense que le bon cadrage c'est celui-là parce que par rapport à votre sujet on appelle ça les temps de commandement, c'est là où on est vraiment chef de ces quelques bonhommes donc soit 30 soit 120 et on a un pouvoir de décision on va dire et on a un pouvoir de prendre la direction qu'on veut. Alors dans le cadre militaire mais c'est pareil je pense dans le cas de l'entreprise on est toujours encadré donc y'a toujours un chef au-dessus donc quand j'étais lieutenant j'avais un capitaine à côté de moi au bout du couloir et quand on est capitaine au bout du quartier y'a le colonel qui commande donc euh on s'inscrit toujours dans une chaîne hiérarchique et comme c'est militaire c'est bien pyramidal quoi. Alors du coup pour répondre à votre question le commandement dans une section si on commence par ça, dans le cadre militaire mais c'est pareil pour l'entreprise ça dépend pas mal des régiments dans lesquels on sert. Donc y'aura pas tout à fait le même relationnel dans un régiment de génie comme là où j'étais que dans un régiment de cavalerie par exemple où c'est un petit peu plus traditionnel peut-être, que dans un régiment de légion où là la population n'est pas du tout la même donc vous voyez des différences notables. Moi j'étais dans un régiment qui appartenait à une brigade de troupes de marines. Un des aspects de la



brigade de troupes de marines c'est qu'il y a un état d'esprit propre à cette brigade qui veut que les gens aient un contact plutôt facile donc un exemple très concret c'est le tutoiement. Quand on est dans des régiments qui appartiennent à cette petite subdivision là bah les gens se tutoient entre eux, enfin du chef au subordonné, pas du subordonné au chef.

Fanny : Mais il existe aussi des cas où même le chef vouvoie les subordonnés ?

Commandant Rémi : Voilà exactement. Mais pas dans le régiment dans lequel j'étais. Après je pense que dans un régiment de cavalerie par exemple, les chefs vouvoient leurs subordonnés. Donc un exemple très concret qui peut illustrer ça c'est moi arrivant au régiment, je découvre mon encadrement donc mes trois chefs de groupe et parmi eux y'en a un qui était un vieux chef de groupe donc un militaire du rang, lui il avait 15 ans de service et il rentrait depuis 2 mois d'Afghanistan. Donc moi tout jeune lieutenant, aucune expérience bah je l'ai vouvoyé quoi, c'était mon premier réflexe et lui au bout de deux jours il est venu me voir un soir après le travail en me disant « je peux vous parler mon lieutenant », donc oui oui et il me dit « est-ce que vous pouvez me tutoyer s'il vous plaît parce que vraiment ça me dérange, j'ai jamais travaillé comme ça et je me sens pas à l'aise quoi ». Donc là on se réadapte à l'état d'esprit qu'il y a dans l'unité dans laquelle on arrive. Ça je l'ai vécu dans un régiment là je ne l'aurais peut-être pas vécu dans un autre régiment. Donc sur la partie commandement et relationnel je pense que c'est spécifique à chaque unité et même nous l'armée c'est le côté tradition qui parle et même si on creuse encore je vais vous dire que la compagnie que j'ai commandée n'avait pas le même état d'esprit que mon voisin d'à côté alors qu'on était dans le même régiment mais voilà. Chacun cultive son petit état d'esprit et après ça c'est fort de dynamique pour la suite, pour le commandement, pour asseoir son autorité justement. Ça à mon avis c'est un paramètre intéressant. Et j'imagine que c'est la même chose dans les entreprises où chaque entreprise va cultiver son état d'esprit, ouverture internationale, plus centrée sur le côté famille, plus proche des gens ou alors je ne sais pas mais j'imagine que c'est pareil.

Fanny : Et par rapport à cette question du tutoiement et du vouvoiement, est-ce que le fait que le chef tutoie ses subordonnés ça ne peut pas amener un peu à une perte d'autorité dans le sens où y'a cette barrière qui est brisée, plus de proximité qui peut nuire peut-être à l'autorité ?

Commandant Rémi : Oui c'est vrai, mais à partir du moment où de fait c'est organisé comme ça et où tout le monde le voit comme ça j'ai entendu très peu de cas où justement ça nuisait à l'autorité. Au contraire. Après tout dépend de ce qu'on veut obtenir. C'est à dire que y'a des gens qui veulent commander et j'ai des collègues de ma promo de St Cyr je me doute que eux leur façon de commander n'a pas été la même que la mienne. Après ça me convenait bien de tutoyer les gens avec qui je bossais pour créer cette petite proximité mais j'en étais pas moins exigeant derrière parce que c'était ma logique. Mais d'autres personnes n'auraient pas aimé avoir cette proximité et auraient préféré le vouvoiement d'emblée peut-être pour mettre une barrière et dire bon ok c'est moi le patron donc tu me vouvoies. Après je ne dis pas que l'un est plus efficace que l'autre juste moi je me suis plus reconnu enfin ça me convenait bien ce mode là de fonctionnement.

Jeanne : Et nous face à l'hypothèse de l'autorité du jeune leader on était parti sur l'hypothèse que le jeune leader pour s'imposer doit prendre une attitude qui serait un peu totalitaire, tyrannique, très catégorique -on n'a pas trouvé le bon mot. Au sens où il aurait des relations très impersonnelles pour se former une grande carapace d'autorité. On était un peu parti sur ce postulat, il devrait être encore plus dur qu'un manager qui a 50 ans.

Commandant Rémi : Ça c'est possible mais à mon avis c'est un gros gros risque à prendre et faut être capable de l'assumer derrière. Quand j'ai cogité un peu au truc ce matin il me semble qu'une des premières façons d'asseoir son autorité c'est de montrer qu'on est compétent. Et les subordonnés ils attendent ça, ils attendent d'avoir un chef compétent. Donc si on, on va le dire dans le jargon militaire, on claque son galon, ok c'est moi le lieutenant vous m'écoutez, vous me suivez. Bah c'est possible, mais alors le jour où vous allez pêcher parce que vous êtes trop jeune et vous n'avez pas assez de recul sur les choses, bah les subordonnés ils diront ok c'est lui le chef c'est lui qui commande et s'ils sont un peu dans cet état d'esprit là de c'est lui qui commande bah on va obéir bêtement à tout ce qu'il nous dit. Bah si il nous dit bêtement de foncer dans le mur, moi si j'ai 15 ans d'expérience je sais qu'en faisant comme ça bah ça ne va pas marcher, le lieutenant ils nous dit de le faire bah très bien on y va, on fonce et bim on rentre dans le mur. Et souvent le subordonné lui, je vais pas dire qu'il s'en fout parce que je fais un raccourci mais si il a de l'expérience il faut l'écouter mais le fait de rentrer dans le mur celui qui en porte la responsabilité au final c'est le chef donc c'est lui qui va perdre dans l'affaire et dans le rapport de force. Donc moi il me semble qu'une des choses qui m'a permis au début d'asseoir mon autorité, un truc qui est essentiel, c'est d'être à l'écoute des

subordonnés en fait et de prendre en compte leur avis. Surtout si ils sont plus âgés. On est dans un autre sujet mais celui qui a vécu 15 ans d'armée, le gars ça fait 15 ans qu'il vit dans la compagnie, une compagnie faut se représenter le truc c'est comme un bâtiment quoi y'a les chambres de la troupe au-dessus, un couloir celui des bureaux des chefs en gros et juste en dessous y'a les soutes avec le matériel. Et les gens vivent là-dedans. Donc là vous arrivez vous êtes le chef de celui qui vit depuis 15 ans dans ces murs, qui en a vu passer, globalement ça dure 2 ans un lieutenant, donc qui en a vu passer 6, 7 ou 8 dans sa carrière. Donc là si vous arrivez et que vous ne l'écoutez pas lui, bah c'est un gros risque mais vous pouvez. Ou vous l'écoutez et vous prenez le temps de dire bah en fait c'est collaboratif le travail. Après c'est une façon de voir les choses mais moi c'est comme ça que je le voyais. Après je reprends l'exemple précédent bah en fait faut -je vais dire un gros mot mais il faut cerner les cons quoi. Par exemple lui je l'avais cerné comme quelqu'un de bon, quelqu'un à écouter et je me suis dit ok, bah lui de temps en temps avant de réfléchir et de dire ok bah on va faire comme ça et bah je vais peut-être prendre 5 min avec lui pour dire ok bon voilà je pensais que pour la manip de demain on allait aller sur telle zone du terrain et on va faire tel exercice, qu'est-ce que t'en penses ? Et eux ils attendent que ça en fait les subordonnés d'être associés à cette réflexion là et « ouais ok non cette zone là elle n'est pas bien moi je vous conseille de réserver plutôt la zone à côté parce que y'a plus de profondeur, le terrain est mieux, machin » fin peu importe la raison mais du coup voilà lui il a un peu d'expérience dans le domaine, on l'écoute, après on ajuste un petit peu. Au final la décision elle appartient au chef mais ça veut pas dire, il faut quand même écouter le subordonné.

Fanny : Et en se sentant valorisé il aura peut-être plus de volonté derrière.

Commandant Rémi : Ouais c'est un cercle vertueux, c'est à dire que lui il se sent valorisé, écouté, ça lui donne envie de s'investir et puis ainsi de suite. Alors après c'est pas une vérité générale. On a aussi effectivement un part d'idiots dans l'affaire et y'a celui à qui on va demander, il s'en fout, il va prendre le plus facile et puis il va vous emmener dans le mur mais euh soyons optimistes généralement c'est pas le cas quoi. Alors là je parle de relations entre cadres donc j'aurais peut-être dû commencer par expliquer ça. L'ossature d'une section c'est lieutenant, l'adjoint qui est numéro 2 et les trois chefs de groupe. Et ça ça forme les cadres d'une section. Et après en dessous c'est la troupe commandée par des chefs d'équipe donc qui sont d'ordre hiérarchique un petit peu moins élevé et donc moi il me semble que ceux avec qui il faut avoir un contact privilégié ce sont ces cadres qui ensuite eux vont répercuter les ordres en dessous. Vous avez peut-être vu ça sur le séminaire à St Cyr.

Fanny : Oui on était exactement répartis comme ça.

Commandant Rémi : Voilà donc là j'ai pris l'exemple donc y'a un chef de groupe parce que c'est ce qui m'est venu là mais quelque chose de fondamental dans l'armée c'est que tous postes de commandement y'a toujours un adjoint qui est souvent d'un profil plus ancien et typiquement quand on arrive lieutenant la plus grande crainte qu'on a quand on arrive le premier jour c'est de découvrir son adjoint. Parce que lui on sait que le gars il a entre 10 et 15 ans de service derrière lui voire plus et lui s'il est de bon conseil bah ça va dérouler et s'il n'est pas de bon conseil bah il va nous emmener dans le mur. Et lui faut avoir vraiment un contact très important et privilégié avec lui parce que les décisions elles se font vraiment à deux.

Jeanne : Et par exemple l'adjoint ce serait lui qui pourrait vraiment poser le plus de problèmes en termes de « ah vous êtes plus jeune que moi, vous venez d'arriver etc » et lui il fait un peu blocus.

Commandant Rémi : Ouais lui il pourrait créer un contre-pouvoir quoi. C'est l'état profond décrit par le président Macron là bah lui il fait son état profond dans la section et puis il s'oppose, et puis s'il a envie de, enfin y'a des exemples de personnes comme ça qui vont arriver jeune lieutenant un peu frêle qui ose pas trop au début prendre les choses en main et bah l'adjoint il peut en profiter, ok je vais tous les tourner contre le lieutenant et comme ça ce sera un peu moi le chef de la section quoi. Y'en a assez peu des comme ça mais même en entreprise je pense que ça peut arriver. Alors après moi je sais que j'avais un œil vigilant là-dessus quand j'étais ou capitaine ou commandant d'unité, on décide de quand les gens arrivent, ils sont affectés dans notre compagnie où les mettre. Et moi je réfléchissais bien quand j'avais un jeune lieutenant qui arrivait, je me disais rappelle toi quand t'étais jeune lieutenant y'a 7ans et bah je vais lui mettre le meilleur des adjoints pour que son arrivée se fasse en douceur, ça l'aide à prendre ses marques au début et puis après une fois qu'il aura la main les deux intelligemment ils porteront la dynamique quoi.

Jeanne : Ok donc en fait dans le milieu militaire c'est plus l'adjoint qui peut être un obstacle qu'en dessous. Comme dans le milieu militaire y'a cette histoire de hiérarchie qui est un peu écrite et du coup en fait c'est plus l'adjoint qui de manière un peu implicite pourrait prendre une sorte de lead.

Commandant Rémi : Oui après l'adjoint il va vivre aussi avec la section donc s'il faut il sera quand même en opération extérieure avec la section il a tout intérêt, enfin y'a un jeu d'intérêt dans tout ça on va pas se mentir, il a tout intérêt à ce que ça se passe bien. Donc là où ça va être un obstacle c'est si on tombe sur quelqu'un d'idiot qui a envie de faire son petit chef de bande euh voilà. Mais normalement comme il a intérêt à ce que ça se passe bien il doit aider le lieutenant et lui faire voir et c'est à lui de lui taper sur l'épaule quand il commence à monter une manip de dingue qui va pas du tout aboutir parce que c'est pas réaliste y'a pas le matériel qui va bien pour faire cette manœuvre là, de dire « lieutenant vous vous emballez un peu trop là, il faut peut être plutôt le voir comme ça. Et après un autre paramètre à prendre en compte, c'est vrai dans l'armée et puis c'est vrai dans l'entreprise, les gens plus âgés ont souvent plus d'expérience tout court mais ils ont l'expérience technique et on a besoin de s'appuyer sur eux, là y'a encore un jeu d'intérêts et ça c'est particulièrement vrai dans le génie où on manipule des munitions, des explosifs, des choses dangereuses et euh la façon dont c'est organisé dans l'armée un lieutenant qui arrive dans une section est moins qualifié techniquement que son adjoint donc ça dans le relationnel c'est vachement intéressant à étudier. C'est à dire qu'on arrive on a besoin de son adjoint pour euh, moi j'ai fait un chantier de déminage, le spécialiste en déminage c'était bien lui. Et si il y avait une question sur une munition, pour m'aider à prendre la décision ben j'avais besoin de lui. Parce que moi j'avais des connaissances basiques mais les officiers on est souvent formés de manière généraliste et on s'appuie sur les officiers qui sont les techniciens à proprement parler. Et donc le lieutenant a besoin de l'expertise technique du sous-officier pour l'aider, euh et le sous-officier si ça se fait bien il apporte cette expertise pour guider le choix.

Fanny : Mais est-ce que on pourrait pas aussi retourner le modèle en se disant que celui qui sort l'école a une formation plus récente et peut être plus au fait des derniers fonctionnements alors que celui qui ne va plus à l'école depuis déjà 15 ou 20 ans il se retrouve un peu à la traîne ?

Commandant Rémi : Nan ça ça ne marche pas trop parce que y'a un système de recyclage, les gens ils se tiennent à jour en fait. Parce que là c'est trop important de connaître les dernières évolutions typiquement en munitions, en dispositifs explosifs et tout va et donc euh les gens sont remis à jour et y'a pas de décalage comme ça. Parfois y'a une vision qui peut être un peu ancienne, par exemple le tir le lieutenant il a une vision toute récente de la pédagogie du tir donc il est normalement un peu plus à jour que son officier adjoint qui lui a fait ça y'a plus longtemps. Mais euh souvent nous on voit

quand même plutôt l'expérience avec le recul des années comme étant un avantage par rapport à une vision plus récente quoi.

Fanny : Parce que c'était nous l'une de nos hypothèses c'est que celui qui sort de l'école il arrive et il vient de tout apprendre les dernières nouveautés et il est au fait de tout alors que celui qui est dans l'entreprise là depuis 20 ans il est peut-être un peu à la traîne de ce qui se passe vraiment maintenant.

Commandant Rémi : Parfois c'est vrai et nous on le remarquait vraiment avec l'évolution des technologies. Et un exemple concret c'est la simulation qui est arrivée dans l'armée de terre y'a pas si longtemps que ça et y'a un moment où les lieutenants sont arrivés dans les régiments en ayant été formés sur des moyens de simulation, y'a des jeux vidéos hein pour apprendre à s'entraîner. Et les sous-officiers eux ils n'avaient pas du tout vécu ça ou ils l'ont vu arriver tout doucement en régiment et donc ils étaient pas formés là-dessus et donc là effectivement peut être que celui qui a une vision plus récente de ce système là peut apporter une plus-value mais euh ça va durer qu'un temps et moi j'aurais quand même tendance à dire que l'expérience va quand même primer quoi parce que y'a une maturité sur les choses qu'on n'a pas quand on est jeune manager. Fin moi le conseil que je donnerais c'est de bien tendre l'oreille envers les un peu plus anciens. Après on fait son choix parce que on est chef donc euh il me dit de faire ça mais ça ne m'intéresse pas du tout comme vision donc il faut dialoguer et ne pas être frontal là « bah ce que vous m'avez proposé là moi dans mes études en école j'ai appris comme ça donc je pense qu'on va plutôt suivre ça, donc je retiens ce que vous m'avez dit mais on va plutôt essayer cette méthode là et puis on voit si ça marche ou pas ».

Jeanne : Et est-ce vous avez eu des exemples où votre autorité a été remise en cause et quelle a été votre réaction face à ça ? Enfin comment vous avez géré la situation ?

Commandant Rémi : Un exemple tout bête qui me vient peut-être c'est au tout début, moi une de mes premières missions ça été d'aller encadrer des jeunes donc bah justement sur le campus de Coëtquidan, donc de prendre un contingent de jeunes qui s'engagent dans l'armée puis de les former. Donc là on est partis sur le camp de Coëtquidan pour trois mois et on vivait avec les jeunes et un jour un truc tout bête, je ne sais pas quel était l'emploi du temps de la journée mais en tout cas y'avait des activités et il se trouve que moi j'ai trouvé mon adjoint justement qui faisait la sieste à 15h. Donc c'est quoi cette affaire là. Donc moi ça faisait un mois que j'étais arrivé au régiment et lui comme

l'autre il revenait d'Afghanistan et il avait une quinzaine d'années de service donc là bon je l'ai laissé finir sa sieste. Je me suis dit réfléchis et ne réagit pas sous le coup de l'émotion mais après j'ai attendu que la pression redescende et quand il est revenu au bureau j'ai dit bon là je ne sais pas pourquoi vous étiez en train de dormir à cette heure-ci mais y'a des choses à faire. Donc là j'avais préparé ma petite liste pour avoir des arguments. J'ai dit on part sur le terrain demain, y'a une instruction qui est là bas et le chef de groupe n'est peut-être pas très bon et il vaut mieux être derrière lui pour le seconder donc vous ne dormez pas quand les autres sont en train de travailler et c'est la dernière fois que je vous y reprends. Et il s'avère que de mon appréciation c'était quelqu'un de très bien, bon je ne le connaissais pas encore à ce moment là mais c'était un très bon sous-officier, bon il avait fait un petit écart, voilà je ne sais pas pourquoi il siestait à ce moment là mais y'a pas eu de problèmes après.

Fanny : Donc réaction plutôt de ne pas agir tout de suite sous le coup de l'émotion et plutôt prendre le temps.

Commandant Rémi : Oui s'il y a quelque chose à retenir je pense que c'est ça, ne pas agir sous le coup de l'émotion parce que y'avait pas de situation de danger ou d'urgence. Donc autant laisser retomber la pression et puis réfléchir calmement à ce que j'allais lui dire. Après quand je lui ai dit je ne sais pas si j'étais très convaincant parce que à ce moment là j'avais 23 ans quoi et pas beaucoup d'expérience derrière moi. Mais après la fonction fait que si la personne est intelligente elle dit bah oui ok, elle reconnaît ses torts et puis voilà.

Fanny : Parce que nous en fait c'est de là que part notre enquête, c'est de s'inspirer de ce qu'on a vécu à St Cyr, on était encadrés par les sous-lieutenants qui avaient 2 ou 3 ans de plus que nous donc qui globalement auraient pu être nos potes dans la vie de tous les jours et y'a eu cette hésitation du tutoiement et du vouvoiement, comment est-ce que on se comporte nous vis à vis d'eux et eux pour avoir quand même une autorité qu'ils étaient supposés avoir et euh à un moment y'a eu du tutoiement puis c'est le chef de section qui a senti que un petit peu il allait perdre cette distance qu'il devait avoir avec nous. Il est revenu au vouvoiement.

Jeanne : Tous on bégayait un peu quoi.

Commandant Rémi : Ça c'est un exemple qui revient très souvent justement. Entre le tutoiement et le vouvoiement on ne sait pas trop comment se positionner alors nous on a les grades qui nous aident

parce que ça aide à voir si on tutoie ou pas mais parfois on se met à tutoyer puis le lendemain on vouvoie puis on a oublié, ça je pense que c'est quelque chose d'assez commun. Après dans votre exemple je pense que si y'a hésitation c'est parce que le cadre n'est pas très clair. C'est une espèce de jeu entre vous quoi. Effectivement vous avez le même âge vous pourriez être potes. Vous n'êtes pas militaires donc ils ne vont pas vous hurler dessus donc l'autorité, elle est... Enfin le manager qui arrive dans son secteur en entreprise il sait que c'est le manager et il n'aura pas de mal à donner des ordres je pense parce que naturellement c'est son job alors que là c'est un stage donc je pense que ça fait pas mal de différence.

Fanny : Eux avaient aussi reçu l'ordre de nous vouvoyer et qu'on les vouvoie et certains n'étaient pas trop pour donc ils nous ont tutoyé et c'est vrai que le chef quand il a senti qu'il perdait son autorité il nous a demandé de le vouvoyer mais c'était trop tard en fait. Et c'est là qu'on s'est demandé mais alors comment le jeune peut avoir une autorité qui reste ?

Commandant Rémi : Le tutoiement c'est le premier contact et en effet commencer à vouvoyer quelqu'un met d'emblée une distance. Cependant pour asseoir l'autorité ce qui me vient en premier c'est la compétence, puis la notion d'exemplarité qui est centrale. Dans le milieu de l'entreprise j'ai du mal à l'expliquer mais dans le milieu militaire c'est très simple parce que quand on est au contact d'une section y'a un contact physique dans le sens où on vit sur le terrain avec les personnes et on fait le sport avec eux donc on voit tout de suite le chef qui se met à part et boit son café pendant que les mecs font une séance de sport sous la pluie et puis celui qui même quand il fait froid sort dehors avec ses subordonnés et passe le moment difficile avec eux. Donc être exemplaire sur ce qu'on impose aux autres et à soi c'est basique mais encore faut-il le faire.

Fanny : Donc notre hypothèse de la tyrannie du jeune très autoritaire ne serait pas une solution qui peut fonctionner ?

Commandant Rémi : Ce sera à long terme. Parce que en effet le lieutenant qui arrive et qui est tyrannique dès la première seconde les gens ne vont pas broncher parce que c'est un lieutenant et c'est lui qui a le pouvoir hiérarchique. Mais cela ne fonctionnera pas sur le long terme parce que les gens sont interdépendants, même si on est chef on a besoin des gens avec qui on travaille parce que s'ils ne sont pas là on ne fait rien. J'ai beau être chef d'un chantier de déminage, au final ce n'est pas



moi qui gratte le sol pour relever la mine. Donc ma mission n'est accomplie que si mon subordonné fait bien son travail. Et lui ne fait bien son travail et dans des conditions sereines que si moi j'ai bien prévu le message d'évacuation s'il est blessé, si tous les moyens sanitaires sont là, si j'ai bien la radio, enfin si chacun fait son boulot de son côté.

Jeanne : Est-ce que y'a pas parfois des gens ou des subordonnés qui vous empêchent d'exprimer votre compétence, qui ne veulent pas que le manager puisse prouver sa compétence parce qu'ils ont décidé qu'ils ne voulaient pas d'un manager plus jeune ? Ils peuvent être de mauvaise foi et faire en sorte que le jeune rate.

Commandant Rémi : Oui ça peut arriver et le cas de l'adjoint est un bon exemple. Par exemple dans le domaine du génie, l'adjoint connaît mieux les munitions que le lieutenant qui arrive et lui s'il a envie de faire le malin pendant une séance d'instruction et de prendre les devants devant la section du lieutenant qui est en train de faire sa classe, il n'aura pas de mal à être plus performant. Mais en soi ce n'est pas son rôle, je pense qu'il y a dans tout ça une complémentarité.

Fanny : Et si on reprend votre parcours, à quel moment on se dit que l'on a envie d'être un chef et de commander. Comment on se dit « moi je me vois bien diriger un groupe », d'où vient cette volonté ?

Commandant Rémi : Cela vient pour moi de la première/terminale. Dans mes études secondaires je me suis dit que je voulais faire l'armée et avec mon niveau scolaire je me suis dit pourquoi pas viser officier. Moi je cherchais le contact relationnel et humain. Je n'avais pas forcément la notion d'échanger avec un chef mais par contre bien celle d'échanger avec des gens, de voir des personnes et de rencontrer. Je ne voulais pas être derrière mon ordinateur toute la journée parce que là le rapport humain est nul. Moi je voulais partir visiter le monde et être au contact des personnes. Donc de là, je me tourne vers le domaine militaire et à partir du moment où je réussis le concours c'est plus facile parce que on est dans une école de commandement où on apprend pendant 3 ans à commander les gens. Donc on mûrit sa vocation de chef et de leader et on apprend à St Cyr pendant 3 ans à commander les gens avec des mises en situation sur un parcours, avec des mises en difficulté, avec des compétences à acquérir et c'est aussi ce que vous vous allez développer pendant votre scolarité à HEC en étant au contact de chefs qui vous donnent des conseils et vous disent comment ils ont pratiqué eux leur exercice du leadership. Puis après y'a la confrontation réelle, dans l'armée c'est le

premier jour où on arrive devant sa section avec ses 30 bonhommes à commander et dans l'entreprise j'imagine que c'est le premier jour de travail où on arrive dans son service.

Fanny : Donc vous pensez que ça peut s'apprendre et qu'on peut prendre quelqu'un et lui apprendre vraiment à être un leader et être un chef ?

Commandant Rémi : Je pense que ça peut se perfectionner, mais après sans parler de grande prédestinée génétique parce que ce serait peut-être un peu exagéré, je pense qu'il y a autre chose, il y en a aussi qui sont faits pour euh... on a tous des exemples de personnes qui depuis qu'ils sont tout jeunes sont plutôt leaders dans un groupe et on le voit. Quand j'emmène ma fille de 6 ans au club de basket on voit si elle suit ou si elle prend la main à un moment. Donc ça au début c'est innocent et après quand on est dans un club de hand ou de je sais pas quoi, je prends l'exemple du sport mais ça peut être vrai dans d'autres domaines bah on voit toujours des gens qui sortent un peu du lot naturellement quand on les met tous en groupe et donc euh y'a des gens qui ont déjà le curseur qui est là pour être un chef et puis ensuite on les met dans une école HEC, St Cyr ou l'ENA et on leur apprend vraiment donc là ils profitent et puis y'a ceux qui avaient le curseur là et eux ils progressent et là la question intéressante à se poser c'est qui arrive le plus haut pour être un bon leader. Est-ce que c'est celui qui y était prédestiné ou est-ce que c'est celui qui à force de travail a réfléchi, a mûri, s'est posé des questions. C'est pas évident parce que on a aussi tous des exemples de petits chefs de bandes qui sont bons pour être des chefs dans leur club de rugby mais après on les met face à des responsabilités et quand il s'agit d'assumer les responsabilités bah en fait c'est des mauvais leaders parce que ils ne sont pas humains, parce que ils n'ont que l'intérêt perso ou la carrière en tête. Après y'a plein de vices dès qu'on commence à, ça c'est le milieu qui veut ça, le fait d'être leader ça veut dire qu'on est parmi les chefs donc on côtoie des chefs et puis du coup y'a pleins de vices qui rentrent là-dedans. Y'a celui qui attrape pleins de vices, le vice carriériste, dans l'armée on voit vraiment des gens, moi quand j'étais en école à Coët on voyait des gars on se disait mais au secours quand lui il va arriver chef de section mais il va être détesté, il va se prendre une balle dans le dos à la première séance de tir quoi. Et pour certains ça s'est vérifié, effectivement le mec arrivait peut-être à asseoir une certaine forme d'autorité mais au final ça ne tenait pas parce qu'il était insupportable quoi, après y'a un côté humain quand on est chef.

Jeanne : Il serait un peu trop individualiste quoi ?

Commandant Rémi : Ouais par exemple ouais. Dans l'armée y'a des gens comme ça qui sont carriéristes. On le voit bien quand on est à une présentation le lieutenant il s'en fout et dès qu'il y a le chef de corps ou le colonel tac il est là et bizarrement il sort de sa petite cabane et il vient se mettre sous la pluie avec ses jeunes « allez les gars à fond là », ouais donc ça fait trois heures qu'on est sous la pluie et puis toi tu vois le colonel arriver et tu sors, génial quoi. Vous voyez l'exemple. Et ça c'est aussi par rapport à la problématique d'âge, tous les gens qui sont un peu âgés et qui voient arriver un jeune leader dans leur équipe ils ont forcément une première réaction en se disant houla qu'est-ce qu'il va encore nous inventer là le jeune nouveau parce que on a plein d'idées quand on est jeune et qu'on arrive et les qualités d'un chef c'est forcément d'avoir des idées mais après à force de partager des moments difficiles bah on gagne petit à petit l'adhésion des gens. Et après bah c'est le cercle vertueux parce que bah on gagne l'adhésion et du coup bah les gens ils sont à fond et puis ainsi de suite.

Jeanne : Et est-ce que vous pensez que la légitimité du jeune leader elle repose un peu justement sur cette fraîcheur du jeune et toutes les idées nouvelles qu'il apporte ? Parce que on avait interrogé quelqu'un qui était en l'occurrence en entreprise et qui nous disait qu'il ne croyait pas du tout au fait que, c'est un peu polémique visiblement, et il ne croyait pas du tout au fait que la fraîcheur du jeune l'aidait à instaurer sa légitimité.

Commandant Rémi : Bah si, moi je suis persuadé que ça aide quand même. Et y'a plusieurs raisons, déjà quand on arrive et qu'on a la patate devant son groupe ou sa section bah ça donne envie quoi. Celui qui arrive et qui dit « bon bah voilà je viens remplacer le prédécesseur et je vais faire tout pareil puisque ça fonctionnait bien donc on va faire tout pareil et puis en avant quoi ». Bon bah ok en fait on n'a pas besoin de toi, qu'est-ce que tu nous apportes quoi ? Alors que celui qui est motivé bah ça entraîne le dynamisme derrière. Y'a aussi le fait qu'on arrive avec un regard neuf sur les choses et chaque fois que y'a un regard neuf bah y'a une remise en cause et ça c'est positif. Dans l'armée nos postes de commandants sont assez courts, un chef de section quand il arrive il a sa section pour en moyenne deux ans, un chef de corps c'est deux ans aussi pour un régiment donc bah quand le nouveau arrive tout le monde se demande houlala comment on va faire avec lui. L'ancien on commençait à être copains, il nous avait vu en situation une fois ou deux et ça s'était bien passé donc il avait une bonne image de nous, on avait bu une bière avec lui on avait plaisanté ça s'était bien passé et avec le

nouveau bah ça apporte forcément une remise en question. On se dit houlà faut que je refasse mes preuves. Donc ça ça apporte forcément une bonne dynamique. Je mettrais une nuance à tout ça c'est que le défaut qu'on voit nous dans l'armée quand les gens viennent avec plein de bonnes idées et qu'ils révolutionnent tout c'est que les gens s'essouffent dans l'unité. Parce ce que ce qui est particulier dans les mouvements dans l'armée en termes de RH, je vais prendre l'exemple des chefs de corps qui sont donc des colonels et ben un colonel il a forcément été chef de section et commandant d'unité. Là par exemple moi j'ai quitté mon temps de commandant y'a un an, si je réussis le concours je serais chef de corps en 2028 ou quelque chose comme ça. Entre temps j'aurais pas été dans les régiments j'aurais été à un poste d'état-major et quand je vais arriver si tout va bien un jour en chef de corps dans un régiment « ok j'ai plein de bonnes idées on révolutionne tout », ouais bah les mecs qui sont dans un régiment eux ça fait peut-être 10, 15 voire 20 ans qu'ils sont dans l'opérationnel on appelle ça, qu'ils partent au Mali, qu'ils font des mois et des mois de sentinelle à battre le pavé parisien et ainsi de suite et donc la remise en cause elle est bénéfique mais attention quand on est chef souvent dans un service, alors je ne sais pas si c'est partout pareil dans l'entreprise mais au moins dans l'armée on est que chef pour un passage court et donc il faut réfléchir que y'a des gens qui sont là pour longtemps et qui sont peut-être déjà fatigués. Donc faut prendre en compte le contexte dans lequel on arrive, où est-ce que je mets les pieds, comment sont les gens, moi j'ai plein de bonnes idées il faut faire en sorte de les mettre en œuvre parce que c'est pour ça qu'on est payé mais attention à ne pas vouloir tout changer parce que les gens sont parfois fatigués quoi.

Fanny : Oui si tous les deux ans y'a quelqu'un qui arrive « moi je vais révolutionner le truc, allez les gars ».

Commandant Rémi : Avant on faisait A comme ça, maintenant on va faire B puis quand je vais partir on va revenir à A, bah celui qui est là depuis 8 ans lui ça fait trois fois qu'il fait AB-AB-AB. Donc il faut aussi être conscient de ça. Moi quand j'avais pris ma compagnie c'est un des premiers trucs que j'ai dit aux gens, j'ai dit « je vais pas tout révolutionner, voilà je veux faire effort sur revenir à l'essentiel, faire simple et efficace. Je veux faire effort sur les familles parce que je sais qu'en ce moment c'est difficile et je veux faire effort sur je ne sais plus quoi ». Bah voilà c'était trois axes d'effort mais j'étais conscient qu'en deux ans j'allais pas tout changer donc je leur ai dit je ne suis là que pour deux ans et dans deux ans je vous dirai au revoir.

Fanny : Vous avez parlé d'une notion intéressante qui est celle du temps, est-ce que le fait que tous les 2/3/4 ans on renouvelle un petit peu les effectifs ou en tout cas un chef ça favorise les résultats ou au contraire est-ce c'est pas plutôt plus intéressant de garder quelqu'un qui a une ancienneté de 15 ans qui maîtrise mieux le service, le fonctionnement, pour avoir des résultats peut être meilleurs ?

Commandant Rémi : Pour les mêmes raisons les côtés positifs c'est que y'a une remise en cause, des nouvelles idées, voilà ça apporte une fraîcheur. Maintenant il peut y avoir une fatigue sur le long terme. L'inconvénient à laisser quelqu'un 10/15 ans dans le même poste c'est que y'a forcément une routine qui s'installe à un moment. Même quelqu'un qui a plein de bonnes intentions au bout d'un moment, enfin nous c'est un truc qui est inconcevable dans l'armée parce que on change pour les officiers tous les 2/3 ans on change de poste c'est comme ça. Alors c'est fatiguant parce que faut aussi se remettre à la page et puis changer d'univers tous les 3 ans mais au final moi aujourd'hui je ne me verrai pas faire plus de 10 ans le même poste et je pense que ce n'est pas profitable pour le système dans lequel on bosse parce que il y a le confort qui s'installe parce que les gens si on les connaît depuis trop longtemps bah on a beau dire le tutoiement ça devient un « ce week-end je t'invite et on fait un barbecue ensemble et ainsi de suite » et au final je pense que ce n'est pas très bon.

Jeanne : C'est vrai que c'est assez spécifique à l'armée mais c'est une bonne idée en fait de laisser les chefs pas plus de 2/3 ans.

Commandant Rémi : Ça dépend peut-être des domaines parce que il faut forcément des éléments de compréhension de long terme. D'où l'intérêt quand on prend un poste de prendre en compte le contexte et de se dire bon bah voilà qu'est-ce qu'il s'est passé dans ce régiment ou cette compagnie les dernières années. Voilà on prend une compagnie y'a eu un mort 6 mois avant au Mali bon bah faut prendre en compte quoi parce que le contexte est particulier. Donc oui il faut peut-être des éléments pour avoir cette profondeur. Je réfléchis dans l'organisation d'un régiment quels sont les éléments... enfin y'a quand même un élément clé dans tout ça, parce que là on fait un focus sur les chefs et les officiers, les militaires du rang dans l'armée ils signent au titre d'un régiment eux par contre. Donc le gars il signe pour le 6e régiment du génie d'Angers bah il va peut-être voire très certainement faire toute sa vie dedans. Alors soit il fera un contrat de 5 ans mais il va peut-être aller jusqu'à 19 ans de service voire 25 pour les plus anciens et donc là y'a quand même une continuité malgré tout. C'est pas une continuité de chef mais c'est un élément qui fait un fil conducteur.

Fanny : Et vous ne l'avez peut-être pas encore vécu parce que vous êtes trop jeune dans le milieu militaire mais en 2028 quand vous allez arriver sur le terrain est-ce que vous aimeriez être en situation d'être commandé par plus jeune que vous ou quelqu'un qui vient de sortir ?

Commandant Rémi : Du coup moi c'est pas possible avec les échelons de commandement. Parce que avec le parcours quand on est chef de corps on ne peut pas avoir un général de brigade qui nous commande et qui est moins âgé.

Fanny : D'accord et vous auriez aimé ?

Commandant Rémi : Ouais c'est une bonne question en fait, je me suis jamais posé cette question là. C'est vrai qu'en fait on s'impose toujours à de plus vieux. Est-ce que y'a des fois où j'étais commandé par de plus jeunes ? Bah non parce que en école non, en unité non. Alors est-ce que j'aurais aimé ? Bah ma foi sur le même principe je me dis que c'est la compétence qui prime. Donc euh après ça peut être vrai en état-major, alors moi je le vis pas ici tel que c'est fait mais après tout fin moi ça me choquerait pas d'avoir un chef plus jeune du moment qu'il est compétent, exemplaire que c'est un vrai chef et que voilà les qualités que j'ai décrites, non non je pense que ça ne me dérangerait pas.

Jeanne : Et au risque que ce soit un peu redondant, précisément ce serait quoi les compétences, établir une bonne stratégie ? C'est quoi concrètement une bonne compétence ?

Commandant Rémi : L'exemplarité ça peut être une bonne compétence, une autre compétence malgré tout pour moi c'est l'empathie, c'est la capacité quand même à prendre en compte. Enfin moi je me suis engagé pour la relation humaine et l'humain je le place très très haut dans la chaîne des compétences. C'est à dire être conscient que face à nous c'est pas des machines. Dans l'armée on pourrait avoir ce défaut : ah bah ouais moi je suis lieutenant lui il est caporal, je lui donne un ordre et puis je m'en moque. Oui enfin le caporal il a peut-être deux enfants, puis bah faut prendre en compte tout un tas de choses, peut-être qu'il vient de perdre son père avant hier ou j'en sais rien. Donc il faut, y'a une dimension sociale à prendre en compte et ouais le côté humain plus généralement. Le fait d'assumer son commandement, quand on est chef il faut assumer cette force qu'on nous donne d'être le chef. Alors à l'armée c'est avec un galon et dans l'entreprise c'est avec une fonction mais les

subordonnés ils attendent pas non plus d'avoir quelqu'un qui arrive et qui prend en compte les questions « ah oui bah je ne sais pas trop quoi faire demain qu'est-ce que tu me proposes, ah bah je ne sais pas on fait ce que vous préférez », ils n'attendent pas ça non plus quoi et souvent les gens ils aiment bien et moi le premier quand j'ai un chef bah je veux qu'il me dise quoi faire. Peut-être que des fois ça ne plaira pas trop ce qu'il me demande de faire mais au moins je sais où je vais. Alors ça c'est peut-être un côté très mili et un peu pomme de terre mais voilà je pense que l'autorité il faut l'assumer. Une autre compétence c'est le principe de responsabilité qui est quand même central et puis ça les subordonnés aiment bien et moi j'aime bien ça de mes chefs aussi, c'est que si le lieutenant il a fait une erreur bah il assume quoi. « Voilà je vous ai fait faire ça, ce n'était pas le bon choix, les côtés positifs on a quand même travaillé ça ça et ça mais effectivement j'en conviens c'était pas une bonne idée de partir sur le terrain un dimanche ça a saoulé tout le monde je ne le referai plus ».

Fanny : Savoir reconnaître ses torts ça favorise justement la légitimité et la reconnaissance des subordonnés.

Commandant Rémi : Après y'a un autre principe qui est important c'est celui de la subsidiarité. C'est central parce que si je suis chef et que je ne donne aucune liberté de manœuvre à mes subordonnés, ok toi tu vas faire ça de telle heure à telle heure tu fais ça et puis après on vient contrôler et il ne faut pas qu'il déroge d'un mètre. Le mec n'a plus de marge de manœuvre. Et quand on est chef souvent, alors là je parle des relations entre cadres où on s'adresse entre chefs de différents niveaux alors moi capitaine je m'adressais à mes lieutenants et je m'intéressais aussi à mes chefs de groupe ou sergents qui étaient en dessous mais il faut leur donner une liberté d'action sinon il sont brimés et ils ne peuvent pas exercer leur commandement et pareil moi de mes chefs j'attends qu'ils me donnent l'objectif et qu'ils assument leurs responsabilités de chefs mais par contre j'ai pas envie qu'ils soient sur mon dos toutes les trois secondes pour me dire quand il faut tourner à droite ou à gauche. Donc ça c'est un principe quand même important.

La juste distance on en a un peu parlé avec le tutoiement.

L'humour ça peut être une qualité. Ça peut être important en fonction du milieu dans lequel on est confrontés à des situations un peu difficiles alors ça peut être pour moi au combat et pour vous ça peut être au moment de décider d'une grosse transaction financière, enfin c'est comme ça que je me l'imagine et voilà on est tendus et tout le monde est sous tension parce que on a des responsabilités et un peu d'humour ouais je pense que ça fait du bien et ça permet à tout le monde de décompresser.

Et dans l'armée c'est central dans la vie d'une unité d'avoir des occasions pour décompresser. Alors dans une compagnie pour un exemple très concret y'a ce qu'on appelle une popote et c'est un petit bar où les gens se retrouvent de manière informelle, moi dans ma compagnie tous les soirs après le service y'avait un moment de libre. Fin du service officiel c'est 17h30 on va dire et une fois que les ordres étaient donnés et que tout le monde était libéré bah les cadres qui voulaient se retrouvaient dans ce lieu de convivialité et puis ils buvaient une bière ou échangeaient pendant 5/10min ou 1h ou 2h et puis c'est là où en fait on discute avec les gens et on fait un peu d'humour et on fait limite tomber le gallon et y'a un côté un peu humain qui prend le dessus et puis ça permet d'avoir un contact plus informel avec les gens et souvent on apprend beaucoup. Dans les entreprises on apprend beaucoup au café, c'est là où y'a des petits ragots qui se font et voilà y'a même des transferts. Enfin y'a une théorie économique là-dessus : quand on met les entreprises au même endroit bah en fait les gens se retrouvent au resto et ça crée une émulation et y'a des transferts de compétences voulus ou subis qui se font entre entreprises. Donc ouais humour pourquoi pas, moi je n'ai jamais été très très bon et quand je m'étais pointé dans ma compagnie j'avais dit « bah voilà mes qualités c'est ça et ça, mes défauts je vous préviens tout de suite je suis désolé mais je ne suis pas super drôle alors faites-moi rire mais moi je ne vous ferai pas souvent rire mais je veux bien rigoler avec vous sans problème. Voilà y'a aussi être à l'écoute des gens pour le côté un peu humain. C'est une compétence aussi d'être à l'écoute et de savoir consacrer du temps à écouter les gens et quand on est chef ou manager ou peu importe on a 10.000 trucs à faire, y'a les mails, il faut répondre à un tel ou peu importe, si je passe 20 min à écouter un tel bah je vais rentrer 20 min plus tard chez moi et ça fait chier parce que je ne vais encore pas voir mes gosses ce soir. Bah ouais mais bon du coup quand on est chef y'a les responsabilités et faut arriver à écouter les gens. Donc soit écouter les conseils mais ça on en a parlé mais écouter aussi leur problèmes perso et ça si on est pas à l'écoute les gens n'en parlent pas parce que y'a une distanciation et c'est en particulier vrai dans l'armée, ils ont l'habitude, y'a les galons, ils savent que un capitaine qui commande une compagnie il est overbooké, il arrive tôt et il part tard et parfois les gens n'osent pas venir vous raconter leur vie et il faut créer l'envie qu'ils se confient un peu à vous et pour le coup là y'a pas d'ordres parce que garde à vous et repos, raconte moi tes problèmes en ce moment bah ça va pas marcher quoi. Le gars va dire tout va bien alors qu'en fait ça va pas et si le lendemain on prend l'avion pour partir 4 mois au Liban bah c'est quand même bien de savoir que ça ne va pas.



Jeanne : Vous nous avez parlé de personnes qui pensent un peu que l'autorité est naturelle ou génétique vous avez des exemples d'auteurs ?

Commandant Rémi : Charles de Gaulle dans *Le fil de l'épée* l'a écrit. Il écrit que des gens ont des tendances naturelles pour le commandement et qui ont un charisme certain et d'autres qui sont très intelligents mais qui ne sont pas fait pour être des chefs. Il prend par exemple l'exemple de Napoléon qui prenait toujours soin à paraître devant ses soldats avec une certaine prestance quoi. Prestance aussi dans le dialogue, selon lui il faut parler peu et être efficace.

*Individu ayant souhaité rester anonyme, travaillant dans une grande entreprise*

Jeanne : Bonjour monsieur, pouvez-vous vous présenter, présenter votre parcours et préciser à quel moment et dans quel contexte vous avez dû diriger des personnes plus âgées que vous ?

X : Bonjour, je m'appelle X, j'ai 31 ans et je suis ingénieur. Je travaille dans cette entreprise depuis maintenant 5 ans. J'ai commencé en tant qu'agent méthode et 3 ans après mon chef a démissionné et j'ai postulé à sa place, comme d'autres de ce même service. C'était le service « méthode et industrialisation ». Les deux autres personnes qui avaient postulé au sein du même service étaient des experts mais j'ai finalement eu la place même si j'avais moins d'expérience technique qu'eux. Mais, il y a une raison à cela... En fait, avant « méthode et industrialisation » étaient deux services différents et quand les deux responsables sont partis, ces services ont fusionné et donc euh tout l'enjeu était de rassembler ces deux univers pour créer le service « méthode et industrialisation ». Or, même si j'avais moins d'expertise technique, j'avais su montrer que j'allais faire en sorte que ces deux services puissent devenir un seul et même service, je voulais souder l'équipe afin que cette fusion se fasse bien. J'avais donc une équipe de 7 personnes (j'avais 27 ans) dont des experts, plus vieux que moi et certains ayant postulé également pour être responsable de service. Ensuite, je suis devenu 3 ans plus tard responsable de production, à 31 ans, et j'ai donc actuellement une équipe de 40 personnes.

Jeanne : Très bien, et lorsque vous avez pris vos fonctions de responsable de service, avez-vous fait face à des conflits, est-ce que votre leadership a été injustement remis en cause par vos collaborateurs ? Et si vous avez fait face à de telles situations, quelle a été votre réaction face à ça ?

X : Ça a été assez compliqué au début, j'ai eu la place et les deux autres ne l'ont pas eu. En l'occurrence, il y en a un qui l'a bien pris et l'autre un peu moins. Il s'est sûrement dit (et à raison) que j'étais là depuis moins longtemps, que j'avais moins d'expérience, et donc il a dû se dire pourquoi lui alors que c'est le plus jeune. Donc déjà j'ai eu du mal à trouver ma légitimité au début parce que j'étais le plus jeune du service, je n'étais pas expert et pourtant j'étais responsable de service... Mais, ça s'est finalement assez vite réglé. Bon après, comme vous le dites, ça n'a pas été sans conflit. Pour prendre un exemple assez concret, le premier jour où j'étais chef de service, un de mes collaborateurs n'a pas voulu me serrer la main le matin, il avait le regard très fermé. Il était donc un peu dans la défiance. Face à cela, j'ai donc adopté une attitude de dialogue, je l'ai convoqué pour lui parler et finalement on s'est expliqué sur la situation et après c'était un de mes collaborateurs les plus qualifiés et performants ! Il faut donc vraiment passer par le dialogue avant de sanctionner pour voir si c'est du pur manque de respect et de la pure défiance ou si c'est juste une frustration ou une incompréhension. Après je dirais que je n'ai pas eu de gros conflits de légitimité car j'ai aussi fait attention. Évidemment quand on arrive « jeune manager » comme vous l'écrivez, on ne va pas arriver en voulant imposer tout de A à Z alors qu'on a moins d'expertise et d'ancienneté que les autres, que ses collaborateurs. C'est donc plutôt un travail qui se fait sur le long terme, un peu tous les jours : faire attention à la manière dont on fait les choses, à comment on les dit (de peur que ce soit mal pris, ce qui risquerait d'être encore plus grave du fait de notre âge). Il faut donc avoir un comportement assez irréprochable et toujours faire en sorte que les relations avec les collaborateurs ou les pairs soient naturelles et pas polluées par la notion d'âge.

Jeanne : Et donc dans les différents postes occupés, à savoir responsable de service et responsable de production, comment caractérisez-vous les relations que vous aviez avec vos collaborateurs ? Avez-vous cherché à être amical ou au contraire assez distant ?

X : Je n'ai jamais cherché à faire ami / ami, je n'y crois pas vraiment mais je n'étais pas non plus dans l'autre extrême à savoir être très autoritaire et distant. Le jeune manager qui essaye de faire oublier cette distance d'âge en tentant d'être excessivement autoritaire se trompe, il se met automatiquement ses collaborateurs à dos... enfin plutôt ses collaborateurs ne chercheront plus à l'aider et un cercle vicieux d'inefficacité se créera au sein de l'équipe ... Il ne faut pas être là-dedans, il ne faut pas chercher l'autorité mais plutôt le charisme.

Jeanne : Qu'entendez-vous par charisme ?

X : C'est avoir une vision, l'exprimer clairement, accepter ses erreurs, pouvoir avoir une réponse aux questionnements des équipes, et s'intéresser réellement aux gens qui nous entourent (l'écoute). Il faut le sentir quand un collaborateur va mal. Donc même si je ne suis pas dans une relation ami/ami, je cultive quand même un esprit de corps dans l'équipe, je fais attention à mes collaborateurs pour que tout se passe au mieux dans l'équipe, déjà ça rend le travail plus agréable pour tout le monde et puis on est plus efficaces. Le manager c'est ne pas un chef autoritaire, c'est avant tout un décideur, quelqu'un qui fédère une équipe vers un objectif commun. Et puis finalement, peut-être qu'il y a des managers autoritaires. Tu peux être autoritaire quand tu sais que tu es irréprochable... mais c'est presque impossible pour un jeune manager parce que le jeune manager doit toujours se remettre en cause, il est en construction et il fera forcément des conneries. Finalement, tu ne dois pas être autoritaire mais être à l'écoute de tes équipes. Tu peux être autoritaire si tu le souhaite une fois que tu n'as plus rien à apprendre des autres. En l'occurrence, le jeune manager a encore beaucoup à apprendre donc je ne pense pas que ce soit la bonne position à adopter.

Jeanne : Pour conclure, comment, selon vous, le jeune manager pourrait-il instaurer son autorité ?

X : Déjà, je n'aime pas beaucoup le terme d'autorité, parce qu'il me fait penser à quelqu'un qui voudrait tout contrôler, c'est un peu excessif. C'est justement parce que je n'ai pas cherché à tout contrôler et que j'ai plutôt voulu laisser aux autres leur domaine d'expertise que j'ai gagné en légitimité. Bon après, sans jouer sur les mots, je pense que plusieurs choses peuvent aider un jeune manager à instaurer son autorité. La première chose c'est d'avoir une vision. Déjà qu'étant jeune, on n'est pas encore vraiment expert, il ne faut pas essayer de l'être : notre rôle est différent. Ce qui est attendu du jeune manager c'est aussi d'avoir une vision, de voir plus loin, d'anticiper. Étant donné qu'on a moins d'expérience que d'autre, on ne peut s'en remettre à notre passé pour prendre une décision, il faut alors être capable d'anticiper le futur. Donc, voilà, quand on n'a pas d'expérience, on comble en montrant qu'on est capable d'anticiper les problèmes. Après, un jeune manager instaure son autorité en montrant qu'il est capable de trancher, quitte à faire des erreurs. L'équipe attend cela du manager et donc quoi qu'il arrive, il doit prendre des décisions même si ce ne sont pas les bonnes. Il ne faut pas prendre peur à cause de son âge, oui tu vas faire des erreurs, mais mieux vaut en faire

plutôt qu'être attentiste et regarder son équipe décider à sa place. Je dirais aussi que l'empathie est très importante, comprendre ses collaborateurs, voir s'ils ne vont pas bien.

Aussi, quelque chose de très important, c'est de laisser la reconnaissance à son équipe. En tant que jeune manager, on est rarement l'expert de l'équipe, alors, il faut, face à chaque problème, consulter l'avis de l'expert, et, si son idée est la bonne, il ne faut surtout pas lui voler la vedette. Les supérieurs doivent voir qui est à l'origine de l'idée et le reste de l'équipe aussi. Je pense que la reconnaissance est vraiment importante et surtout elle empêche que des frustrations naissent. Il ne faut donc pas essayer de dépasser l'expert dans son domaine, il faut lui déléguer les décisions qui sont de son ressort et lui laisser ensuite la reconnaissance qui découle des bénéfices de cette décision.

*Jérôme Tafani, Directeur général de Burger King en France*

Jeanne : Merci beaucoup d'accepter de nous accorder cet entretien téléphonique.

Jérôme Tafani : Je vous en prie.

Jeanne : Pour vous rappeler le cadre de notre mémoire, nous nous intéressons à l'autorité du jeune leader, du jeune manager, et à comment est-ce qu'il peut instaurer une autorité auprès de ses collaborateurs. Pour cela nous avons quelques questions à vous poser. Tout d'abord, pouvez-vous vous présenter, présenter votre parcours et préciser à quels moments vous vous êtes retrouvé dans cette situation de diriger des personnes plus âgées que vous ?

Jérôme Tafani : Oh ça ça arrive sans arrêt, de moins en moins, c'est mathématique. Quand on est en entreprise c'est une situation très courante. En cabinet de conseil, ça n'arrive pas beaucoup parce que là il y a une espèce de pyramide qui fait que grosso modo l'expérience et la hiérarchie vont en même temps. Après dans une entreprise, vous vous retrouvez à encadrer des gens qui sont plus âgés que vous, ça fait 25 ans que ça m'arrive, ça m'arrive encore aujourd'hui, il y a des gens plus âgés de moi que j'encadre. Pourquoi ? Parce que d'abord, quand on est jeune on a l'impression que ancienneté égale hiérarchie, ce n'est pas forcément vrai, c'est le premier point. Plus on avance dans le temps plus on trouve des gens qui atteignent leur seuil de compétences, ils ne peuvent pas aller au-dessus, ils sont limités pour progresser, ça n'empêche pas qu'ils aient leur place dans l'entreprise, mais ils n'ont pas le potentiel pour monter. La deuxième chose, vous avez dans l'entreprise des fonctions expertes ou support qui ne sont pas appelées à avoir un rôle hiérarchique dans l'entreprise. Je vais prendre

quelques exemples : un juriste, c'est un expert juridique souvent, il peut rester expert juridique jusqu'à sa retraite, c'est l'expert de la société, pareil pour un fiscaliste. Quand on est directeur général, votre expert juridique peut avoir 30 ans de plus que vous, ce n'est pas votre supérieur. Il faut respecter son expertise, c'est quelqu'un qui est très fort dans son expertise, mais il est incapable de faire des burgers ou de diriger un restaurant. Et on ne le lui demande pas. Après vous avez aussi des fonctions moins prestigieuses : prenez un directeur des services généraux, qui est là pour surveiller les locaux, la sécurité, s'occuper de l'entretien, de la maintenance, ça peut être quelqu'un qui a 50-60 ans et qui n'est pas appelé à avoir... Dans la société il y a déjà plein de fonctions qui sont là pour aider le cœur du business mais qui ne sont pas naturellement appelées à diriger le business. Donc il y a à la fois des gens qui n'ont pas le niveau, à un moment donné ils arrivent au maximum, des gens qui sont sur des fonctions qui n'ont pas de rôle par rapport je dirais au cœur du business, et puis vous avez aussi, il faut le savoir, alors quand on fait HEC on a du mal à y penser : il y a des gens qui ne veulent pas cette responsabilité. Il y a des gens qui font le choix, pour des raisons de stress, de qualité de vie, qui ont la capacité de monter, de ne pas monter. C'est aussi ça.

Martin : D'accord, merci. Et donc vous nous disiez que toute votre vie vous avez été amené à manager des gens plus âgés ?

Jérôme Tafani : Oui, bien sûr, à part les toutes premières années. Dès que je suis rentré en entreprise, j'avais 28 ou 29 ans, donc ça fait un petit moment, et donc j'ai eu une fonction de direction très vite. Quand vous êtes dans un seul département, vous avez un peu moins de choix. Mais dès que vous êtes dans une fonction de direction générale ou assigné à une direction générale, vous avez quand même beaucoup de cas de figure où vous avez des gens plus âgés que vous.

Martin : D'accord. J'ai vu sur votre LinkedIn que vous avez commencé par faire de l'audit, si je ne me trompe pas, chez Deloitte...

Jérôme Tafani : Oui, en conseil c'est moins le cas, on a moins souvent à diriger des gens plus âgés.

Martin : Oui, c'est ce que je me disais, c'est très hiérarchisé, vos supérieurs devaient certainement être plus âgés que vous.

Jérôme Tafani : Voilà.

Martin : Donc vous êtes arrivé ensuite dans d'autres entreprises et là vous avez été directement confronté à une position où vous encadriez des gens plus âgés que vous, est-ce que vous avez des exemples de moments dans votre vie où vous avez été confronté à des problèmes dus à cette différence d'âge ?

Jérôme Tafani : Eh bien, quand il y a un problème, il ne faut pas le nier. Pour quelqu'un de plus âgé, être encadré par un plus jeune, il y a des gens pour qui c'est un problème, il faut essayer d'évacuer et de comprendre pourquoi la situation est celle-ci et essayer d'en sortir par le haut pour éviter les frustrations. Il y a des gens qui l'acceptent, pour qui ce n'est pas un problème. Je vais prendre un exemple tout bête : la première personne que j'ai dû encadrer qui était plus âgée que moi quand je suis rentré en entreprise c'était mon assistante, j'avais 30 ans, elle 55. Elle ne voulait pas mon poste donc il n'y avait pas de souci. Après vous avez dans vos collaborateurs directs, il faut comprendre, s'il y a des gens plus âgés que vous, déjà s'il y a des gens qui voulaient votre poste. Ça peut arriver. Quand je suis arrivé dans mon service chez MacDo, j'avais autour de moi des gens plus âgés dont certains auraient pu postuler pour avoir le poste.

Martin : D'accord.

Jérôme Tafani : Donc après, si c'est des gens qui le prennent très mal de ne pas avoir eu le poste, c'est des discussions qu'il faut avoir avec eux très vite. Après il faut essayer de démontrer aux gens, soit que vous allez utiliser leur expertise, et reconnaître leur expertise, soit que vous allez leur apporter la valeur ajoutée. Donc malgré l'âge il faut montrer que vous êtes légitime parce qu'en termes de management vous allez pouvoir avoir une vision plus globale, vous allez pouvoir faire valoir des choses au niveau de la direction générale qu'eux n'ont pas su faire valoir. Je prends un truc tout bête mais c'est un peu comme un premier ministre qui doit défendre ses ministres si vous avez un manager qui vit très mal le fait que ses projets n'avancent pas, qu'il n'arrive pas à avoir ses budgets, qui voudrait trouver un moyen de réaliser ses objectifs, d'avoir les ressources dont il a besoin, là tout de suite vous allez exister. S'il a un problème avec les autorités, il faut qu'il puisse dire de vous : il a été là, il m'a supporté, il a poussé le dossier qui était bon. Il faut que les gens que vous encadrez, une fois que vous avez une position, sentent qu'il y a un chef derrière eux qui les soutient. D'autant plus pour ceux qui sont plus âgés, il faut démontrer que vous avez non seulement des qualités techniques, parce qu'il ne faut pas se reposer uniquement sur la technique, non seulement parce qu'il y a des personnes plus âgées qui vont potentiellement être meilleures que vous, sur un plan purement

technique : un informaticien sera meilleur que moi, n'empêche qu'il faut savoir le diriger, il faut qu'ils comprennent qu'ils ont un bénéfice à ce que je les dirige.

Martin : Il faut les mettre en avant donc ?

Jérôme Tafani : Il faut soit les mettre en avant, soit les aider à défendre leurs dossiers, soit leur donner des moyens une fois que vous avez approuvé leurs projets que vous pensez bons pour la société, il faut aussi leurs donner des moyens et les défendre pour les aider et expliquer leurs missions.

Martin : D'accord. Parce que nous étions partis du postulat que le jeune manager arrivait à s'imposer par ses prouesses, ses résultats au sein de l'entreprise.

Jérôme Tafani : Bah non, quand vous arrivez, vous n'avez rien démontré. Le premier jour vous ne pouvez pas vous appuyer sur vos résultats. Après oui, mais quand vous arrivez, un vous n'avez rien démontré, deux vous avez des gens, notamment les anciens, qui seront souvent les plus âgés, qui vont connaître la société sur le bout des doigts, donc vous allez avoir besoin de leurs connaissances de la société. Ils vont connaître les détails par cœur, pendant que vous êtes en période d'apprentissage entre guillemets.

Martin : D'accord.

Jeanne : Et donc par rapport à ces collaborateurs, est-ce que vous allez préférer adopter une relation un peu plus amicale ou une relation qui correspond vraiment à la hiérarchie, peu proche ?

Jérôme Tafani : Je crois qu'il ne faut ni la jouer copain-copain ni la jouer comme un arbitre, c'est moi le chef. Qu'il soit jeune ou vieux ça ne marche pas. Donc après pour les gens plus âgés qu'est-ce qui fait que ça marche comme je l'expliquais c'est déjà de comprendre la personne, est-ce un expert, est-ce quelqu'un qui a fait le choix de ne pas être chef, est-ce que c'est quelqu'un qui aurait aimé avoir votre poste. Le style de management que vous allez adopter ne va pas être le même suivant ces trois catégories. Si c'est un expert, ce qu'il faut c'est valoriser son expertise et ne pas hésiter par contre à le consulter. Je sais pas si vous avez un expert juridique vous allez lui dire voilà je voudrais prendre une décision mais est-ce que tu pourrais me dire si là juridiquement tu vois des risques, ou à ton avis c'est quoi le meilleur moyen d'y arriver au niveau du contrat, j'aimerais faire passer ça dans mon contrat de franchise, qu'est-ce que tu en penses etc. Si c'est un expert légitime, il ne faut pas essayer de manager son expertise mais le manager lui par rapport à nos priorités mais respecter le fait que sur

un plan purement juridique par exemple pour un expert juridique, eh bien c'est sa conclusion d'expert qui va s'imposer.

Martin : D'accord. Finalement, on peut se poser la question, nous sortirons de HEC, vous avez fait l'ESSEC...

Jérôme Tafani : Oui, j'ai raté HEC – rires-

Martin : Je me demandais, il y a peut-être deux types de managers, ceux qui ont acquis l'expérience sur le terrain, et nous ceux qui sortent d'école et acquièrent de l'expérience, est-ce que pour vous l'âge est un critère important en management et est-ce que vous l'associez à la compétence ou à l'expérience ?

Jérôme Tafani : A l'expérience oui. Je pense que c'est un problème de maturité. J'oublie les problèmes d'expertise. Simplement, ce qu'on appelle l'intelligence émotionnelle, le leadership, il y en a qui sont plus doués que d'autres. Quand vous sortez d'école vous avez très peu d'expérience, le management est quelque chose qui s'apprend en le mettant en place, plus on moins vite selon si vous êtes doués, plus on avance dans le temps plus on développe son leadership. On trouve les bons leviers pour motiver les gens, on apprend à les comprendre. Là on parle de l'âge mais il y a aussi la question du diplôme : ceux qui ont des diplômes ou pas. Dans la restauration rapide, le problème au départ c'est comment motiver des gens qui ont zéro diplôme, qui n'ont jamais été à l'école. Tout ça c'est important, se demander comment travailler avec des gens si différents. Vous ne parlez pas à un Indien comme vous parlez à un Français ou un Américain. On apprend des choses à l'école mais dans le leadership l'expérience joue. Et après par contre, si on veut monter il faut apprendre très vite.

Martin : D'accord. Burger King est une entreprise intéressante puisqu'on a forcément à basse échelle, au sein d'un restaurant, un manager qui va être une dizaine voire plus d'employés qu'il encadre, souvent plus âgés. Je sais par exemple que j'ai des amis qui sont devenus managers avec un BTS et donc qui étaient avec des serveurs ou des gens en cuisine qui avaient parfois dix ans de plus qu'eux, est-ce qu'il y a souvent des problèmes dans la restauration rapide à ce niveau ou pas ?

Jérôme Tafani : Non, parce que si vous voulez c'est une situation à promotion très forte, celui qui a le potentiel et qui le veut peut devenir manager. Donc si quelqu'un est âgé et n'est pas manager, c'est soit qu'il ne le veut pas, soit qu'il n'a pas le potentiel pour l'être.



Martin : D'accord, donc on peut toujours valoriser l'individu.

Jérôme Tafani : Voilà donc si quelqu'un est je dirais de manière injuste pas manager, on peut le mettre sur un parcours pour devenir manager. Après si c'est quelqu'un qui ne peut pas être manager, on va valoriser son expertise en tant qu'équipier. On lui dit ok toi t'es pas fait pour encadrer des gens, c'est malheureux à dire mais à un moment donné le fait de monter dans la hiérarchie valide certaines compétences, si on ne les a pas, on ne peut pas monter... Ceux qui ne montent pas c'est ceux qui n'ont pas la capacité d'avoir cette intelligence émotionnelle, savoir comment encadrer des gens, les motiver, leur parler différemment, adapter son style à différentes personnes... Y en a malheureusement ils ne savent pas faire. Par contre après quand ils ont beaucoup d'expertise, c'est peut-être ceux qui seront le plus rapide, celui qui pourra faire les *whopper*, le plus de *whopper* à l'heure, on le met en avant, c'est le meilleur grill-man. Après, c'est plus compliqué, c'est pas le cas dans les boîtes américaines, c'est le cas dans les boîtes françaises à l'ancienne, quand on se retrouve avec quelqu'un qui est là à l'ancienneté, qui est pas monté, qui est juste nul et vous ne savez pas comment le valoriser. C'est assez compliqué.

Martin : Nous on compare souvent l'ancienne génération, celle des baby-boomers, avec les millenials, on se demandait si vous aviez remarqué une évolution du regard des gens quant à cette relation entre un jeune manager et une personne plus âgée, est-ce que c'était plus difficile avant ?

Jérôme Tafani : Les choses ont évolué mais elles ne sont pas aussi manichéennes que ça, c'est un grand poncif de dire c'était mieux avant, ou y avait le respect avant, y a toujours eu des problèmes d'encadrement. Après au niveau de la forme les choses évoluent, le côté formel de la relation dans l'entreprise, dans une entreprise moderne ça a changé, c'est une histoire de codes. En réalité, les gens qui sont dans les start-ups vous le diront, quand vous allez chez Google ou Amazon les codes sont différents, vous ne mettez pas de cravate par exemple. N'empêche que quand vous parlez à Jeff Bezos vous ne parlez pas n'importe comment, vous ne lui coupez pas la parole, sinon grosso modo c'est la porte dans les deux heures qui suivent. Voilà donc il y a d'autres codes. Mais pour moi sous les apparences c'est moins formaliste, c'est vrai, on accorde moins d'importance aux vêtements, aux formules de politesse, mais c'est de la forme. Pour moi sur le fond les choses sont toujours les mêmes.

Jeanne : Pensez-vous qu'il y a des différences entre les pays ? Que le jeune manager est plus accepté aux USA avec l'image du self-made man par exemple ?

Jérôme Tafani : Culturellement le jeunisme est plus fort en Europe. Par exemple quand vous allez au Japon, si quelqu'un a les cheveux blancs déjà vous marchez deux pas derrière lui. C'est comme ça. Il y a des pays où l'enfant le jour de son anniversaire célèbre ses parents pour lui avoir donné naissance, il y a un respect des anciens très fort, au sens âge, culturellement. Après il y a des pays, aux USA en effet, où c'est différent, au niveau de la réussite professionnelle ils sont très sensibles au fait de réussir jeune, par contre ils sont habitués et trouvent tout à fait normal que des gens âgés reprennent un job pour vivre, dans la mesure où c'est un pays où il n'y a pas de retraites, le fait qu'économiquement il y ait des gens de 75 ans qui fassent la plonge ça ne choque personne. Si vous voyez quelqu'un de 75 ans qui fait la plonge vous vous dites ah le pauvre. Aux USA, heureusement ou malheureusement je ne sais pas, c'est dans les mœurs. Tout le monde a un grand-parent qui a dû retravailler. Il n'y a pas du tout cette pudeur qu'on a en Europe, une honte d'afficher sa richesse ou sa pauvreté, aux USA on assume sa situation financière sans problème, qu'on soit pauvre ou riche. Si on est pauvre et bah on travaille, qu'on ait 70 ou 75 ans il n'y a pas de honte, on va au péage de l'autoroute pour aider ses petits-enfants. Ça commence à venir un peu en Europe. Par contre dans un restaurant c'est quelque chose de fantastique parce que si vous valorisez au niveau de ces gens âgés leur maturité, bah qu'est-ce qu'ils ont de plus que les autres ? Ils n'ont pas la technique, pas d'expérience, mais ils ont la maturité. Et en termes d'apaisement de l'équipe, de régulation des comportements, si vous avez une équipe de 20-30-40 personnes, si vous avez deux ou trois personnes de plus de 50 ans, ça calme vachement les choses, des jeunes ne vont pas oser tout de suite sortir le coup de poing ou le couteau. Y a une autorégulation qui se fait.

Claire : Merci, on va arriver à la fin de nos questions. Je me demandais juste, nous on vient vers vous avec cette étude sur l'autorité du jeune manager, est-ce que vous pensez que c'est une étude qui pourrait être utile à des entreprises, est-ce que vous attendriez quelque chose de ce genre d'étude ?

Jérôme Tafani : C'est toujours intéressant de lire les conclusions C'est des sujets qui ne sont pas nouveaux, le management, le leadership, il y a pas mal de littérature là-dessus. C'est la qualité de ce que vous allez trouver et son actualité qui seront intéressants. Le management de toute manière, c'est les gens. Vous rencontrez quelqu'un et vous vous dites : lui comment je fais trouver le bon levier pour en tirer le meilleur, et il n'y a pas de recette miracle. Comprendre ses ressorts, qu'est-ce qu'il aime faire, qu'est-ce qu'il n'aime pas, qu'est-ce qu'il voudrait faire, qu'est-ce qu'il sait faire, il peut y avoir un déséquilibre là. Il faut arriver à comprendre la personne que vous avez en face de vous. Il y a des gens qui ont une super connaissance d'eux-mêmes, mais d'autres se sous-estiment ou se

surement ou ne comprennent pas ce qu'ils font mal ou ce qu'ils font très bien. C'est toujours dur de se juger et de juger les autres. Et tant que vous n'avez pas ce jugement de manière précise, que vous soyez jeune ou vieux, il est difficile de s'affirmer comme manager. Si vous pensez que quelqu'un a beaucoup de potentiel, que vous le poussez et qu'en fait vous le faites tomber c'est une catastrophe, et au contraire si vous ne faites pas avancer quelqu'un qui a du potentiel il va être aigri et il va partir.

Claire : D'accord, merci beaucoup, merci d'avoir pris le temps de répondre à nos questions et nous vous ferons de toute façon parvenir les résultats de notre étude.

Jérôme Tafani : Parfait, au revoir.

Tous : Au revoir.

*Monsieur Kassis, Vice President North Africa Exploration & Production chez Total*

Claire : A Saint-Cyr, nous nous sommes interrogés sur l'autorité que les jeunes sous-lieutenants avaient sur nous. Partant de là nous voulons savoir comment un jeune manager passe d'une autorité conférée par la hiérarchie dite artificielle à une autorité naturelle et acceptée par tous. Quel est votre parcours ? Avez-vous été amené à diriger des équipes avec des personnes plus âgées que vous ?

E. Kassis : Ça arrive, car on ne peut pas simplement manager des gens plus jeunes sinon les jeunes ne manageraient jamais. On manage des équipes et aujourd'hui dans le management on a différents types d'organisation des équipes. Le modèle pyramidal classique que tout le monde connaît et aujourd'hui on évolue vers un modèle bien plus plat que l'on retrouve habituellement dans les petites entreprises mais pas seulement puisque l'on peut même retrouver cela à Total. Ainsi vous travaillez souvent avec des gens qui ne vous rapporte pas directement, ils contribuent au projet commun et même si vous êtes responsables du produit à livrer vous n'avez pas d'autorité sur eux.

Martin : Donc parfois il n'y a personne qui est à la tête d'une équipe ?

E. Kassis : Effectivement il y a plus de rapports d'égalité qu'on ne le pense, je travaille avec beaucoup de filiales au sein de la zone géographique dont je m'occupe et je peux donc être en lien avec des managers de filiales qui sont d'ailleurs bien plus âgés que moi. Il y a donc les organisations en mode

hiérarchique et d'autres en mode transverse. Si je dois monter un dossier d'investissement à livrer au comité exécutif, je dois monter une équipe transverse formée de collaborateurs issus des autres départements et je n'ai aucun pouvoir hiérarchique sur eux.

Claire : Que peut et doit faire le jeune manager pour que son autorité soit légitimée ?

E. Kassis : Il a donc déjà une autorité hiérarchique mais il doit gagner en autorité naturelle c'est-à-dire comment vous faites pour faire adhérer des gens, vous faire respecter, comment faire pour que les gens avancent, se dépassent et donc avoir une équipe performante. Dans ce cas ci, il n'y a pas d'âge se sont des qualités relationnelles à développer et qui n'ont rien à voir avec l'âge. On retrouve différents types de managers, certains ont une vision très verticale, sont très directifs, d'autres sont très participatifs et font germer les idées dans une équipe et arrivent à imprimer une direction. Le manager n'est pas juste là pour que le travail soit fait à temps, il a un rôle par rapport à ses équipes, il doit les développer dans le temps. On n'est pas juste dans l'exécution de tâche, le manager doit aider ses collaborateurs à progresser dans les domaines où ils ont des capacités.

Martin : Est-ce que vous avez des exemples de situations où vous avez été confronté des personnes plus âgées que vous au sein de votre équipe?

E. Kassis : Cela m'est arrivé il y a plus d'une dizaine d'années, où j'ai eu dans mon équipe un expert technique reconnu, le plus âgé de l'équipe et qui n'avait pas forcément évolué sur le plan hiérarchique et qui n'a pas facilement accepté cette position. Cela n'a pas été simple, à ce moment le manager doit comprendre la souffrance de son collaborateur et doit l'accompagner d'égal à égal. Il a notamment fallu l'impliquer beaucoup plus pour qu'ils se sentent investi et donc le motiver à nouveau. Le manager a réellement une valeur ajoutée à apporter à son équipe et sa valeur ajoutée sera d'autant plus importante qu'il ne joue pas la carte de la hiérarchie.

Claire : Est-ce que vous pensez que le jeune manager a plutôt une image positive (dynamique, sort d'école) ou plutôt négative (jeune inexpérimenté ?), son diplôme lui rapporte-t-il une légitimité ?

E. Kassis : Quand on sort d'une grande école comme HEC, le diplôme est certainement un avantage ! Mais il ne vous emmènera pas très loin dans le monde du travail, il vous permettra d'y entrer mais le jeune reste souvent inexpérimenté. Donc cela dépend vraiment de la personne, difficile de dire s'il a une image positive ou non mais il y a souvent des préjugés.

Martin : Et quand vous êtes sortis d'école, dans quel type d'équipe avez-vous été placé ?

E. Kassis : Alors j'ai rejoint le monde de l'industrie en partant pour Total. J'ai commencé dans le trading de gaz, j'avais 25 ans, mon manager 60 ans. Je n'avais pas encore d'équipes mais j'ai beaucoup appris de lui. Je n'avais donc personne sous mes ordres hiérarchiquement à ma sortie de l'école. Mais plus j'ai progressé plus on m'a confié des responsabilités. J'ai donc dû monter des dossiers avec des équipes d'une vingtaine de personnes que je manageais dans le cadre de ce dossier mais qui ne me rapportaient pas hiérarchiquement.

Claire : J'ai remarqué que nous avons souvent l'impression que le jeune diplômé sorti d'HEC allait souvent se retrouver dans une équipe avec des profils très techniques souvent plus âgés...

E. Kassis : c'est un cas précis mais ça arrive assez souvent !

Claire : Les gens nous disent que l'âge est de moins en moins un critère et que finalement c'est la personne qui fait la différence.

E. Kassis : Exactement à la fin c'est qui vous êtes qui décide de la performance de vos équipes. Si vous donnez simplement des ordres, vos collaborateurs les exécuteront mais ils ne donneront pas le maximum d'eux-mêmes et vont se désintéresser. Ce qu'il faut retenir c'est qu'aujourd'hui la culture d'entreprise, son mode d'organisation va aussi moduler la façon dont le manager va interagir avec son équipe. Avec une quinzaine d'autres personnes nous sommes allés aux Etats-Unis pour observer différentes entreprises pour observer leur mode d'organisation : Amazon, Boeing et Microsoft. 3 entreprises, 3 modes d'organisations différents, 3 cultures différentes pourtant on y retrouve bien les mêmes postes. Amazon a son modèle de Two-Pizzas Team : les équipes restent petites et une équipe doit pouvoir être nourrie par deux pizzas. Microsoft est une entreprise très traditionnelle.

Martin : A Total entreprise plus industrielle, est-ce qu'un jeune peut être placé dans une équipe où ses collaborateurs seront plus âgés que lui.

E. Kassis : Cela peut arriver mais ce qu'il faut retenir c'est que ce n'est pas un problème et que vous ne serez jamais laissé seul par l'entreprise.

Martin : Cela fait 28 ans que vous êtes ici, comment Total s'est adapté dans son mode d'organisation ?

E. Kassis : Total a bien pris en compte l'importance des qualités relationnelles du manager pour le bien de son équipe. On a des formations de « manager coach » ce qui est assez parlant quand on y pense.

## 5.2 L'observation

### Le cas Mamadou Sakho

En octobre 2007, Paul Le Guen, entraîneur du club du Paris Saint Germain, décide de nommer Mamadou Sakho, alors âgé de 17 ans, comme capitaine de l'équipe. Celui-ci devient alors le plus jeune capitaine d'une équipe de Ligue 1 de l'histoire. L'affaire fait grand bruit dans les médias notamment à cause du jeune âge du nouveau capitaine.

#### Les circonstances de cette nomination

A l'époque de la nomination, il y avait deux clans dans les vestiaires et un groupe avec beaucoup de tensions. Comme l'entraîneur Paul Le Guen l'explique dans un entretien accordé au site [votrecoach.fr](http://votrecoach.fr), donner le brassard à un joueur de l'un des deux camps allait handicaper tout le groupe puisque ceux qui ne l'aimaient pas risquaient de ne pas suivre. Il explique alors qu'en regardant Sakho jouer sur le terrain il a vu que ce dernier pouvait avoir quelque chose et comme ce dernier n'était pas au milieu de conflits il s'est dit pourquoi pas le nommer lui.

#### Les premières réactions

L'idée de nommer un capitaine aussi jeune en a choqué certains qui ont prétendu que cela allait briser sa carrière. C'est dans un article du Parisien que M. Sakho s'était confié au lendemain de sa nomination. Il déclare : « en pro l'âge ne veut pas dire grand chose, ce qui compte c'est ce qu'on a dans la tête. ». Il ajoute aimer encourager les autres et que cela est naturellement en lui et dans son caractère. A la question qu'est-ce qu'un bon capitaine il répond « c'est quelqu'un qui n'a pas peur de prendre ses responsabilités quand le groupe ne va pas bien ».

Pourtant Mamadou avait aussi des qualités techniques qui lui donnaient une certaine légitimité. Lilian Thuram à l'époque reconnu et adulé pour ses notables performances en équipe de France avait été interrogé par [canal-supporters.com](http://canal-supporters.com) sur ses a priori sur le jeune joueur. Il avait tout naturellement répondu : « Il n'y a pas d'âge pour comprendre les priorités. Les priorités qui sont le travail, le terrain, la remise en question ». En plus de ses évidentes aptitudes sportives sur le terrain, il était donc reconnu par son coach ainsi que par des personnes extérieures comme un bosseur qui se

donnait et qui avait à cœur de réussir. Le capitaine n'est donc pas seulement le plus performant c'est aussi celui qui travaille avec volonté. Dans cette même vidéo Eric Rabesandratana (footballeur français, ex joueur au Paris Saint Germain) explique d'ailleurs : « Il devient un leader naturel de cette équipe même si ce n'est pas le meilleur ».

Enfin Mamadou Sakho lui-même était conscient que ce rôle était important et qu'il ne signifiait en rien que son travail n'était pas perfectible. Il explique par exemple que malgré son potentiel il sait qu'il lui reste du chemin à parcourir pour atteindre le niveau d'un joueur comme Lilian Thuram (qui était à l'époque une personne qu'il admirait beaucoup pour son niveau de joueur). « Je reste jeune et perfectible. Même si tout se passe plutôt bien depuis mes débuts, je ne suis pas au niveau d'un Thuram ».

Entretien pour le site [votrecoach.fr](http://www.votrecoach.fr) : <http://www.sports.fr/football/ligue-1/scans/psg-comment-sakho-est-devenu-capitaine-a-17-ans-1073732/>

Article du Parisien : <http://www.leparisien.fr/sports/mamadou-sakho-l-honneur-d-un-capitaine-de-17-ans-22-10-2007-3291330342.php>

Interview pour [canal-supporters.com](http://canal-supporters.com) : <https://www.dailymotion.com/video/xjf2lp>

Déclarations de Mamadou Sakho d'après un entretien fait avec le Parisien :

<https://www.sortiraparis.com/loisirs/sport/articles/21662-sakho-je-regarde-thuram-comme-un-maitre>

### 5.3 L'expérience

20 individus y ont pris part. 5 adultes et 15 jeunes.

Ce qui en ressort :

Équipe jeune ou plus âgée ? : Tous les adultes ont choisi de travailler avec l'équipe de leur classe d'âge au détriment de l'équipe des jeunes. Au contraire, les jeunes sont plus partagés, 8 choisissent de travailler avec l'équipe jeune, les 7 autres préférant l'équipe plus âgée qui selon eux paraît plus rassurante. Cependant, on note que les 5 étudiants de HEC choisissent l'équipe composée

de jeunes. Lorsque nous les avons interrogés sur les raisons de ce choix, il est ressorti que les étudiants de HEC se projetaient plus que les autres jeunes dans des situations de management et en conséquence reportaient automatiquement le schéma dans lequel ils évoluent dans leur école qui les forme à cette situation : travailler avec des gens de leur âge. Au contraire, les autres jeunes se sentent un peu décontenancés par la question : en choisissant l'équipe plus âgée ils attendent en fait de pouvoir se décharger de certaines responsabilités sur des personnes d'expérience.

Prise de contact : 10 choisissent de rencontrer leur équipe par le biais d'une réunion par prise de rendez-vous individuels, seulement 3 ont privilégié l'envoi d'un email mettant en avant l'efficacité du procédé. Les 7 ayant opté pour la réunion de l'équipe expliquent généralement qu'un entretien en tête à tête leur paraît trop formel. La répartition est la suivante :

réunion en tête à tête : 3 adultes, 7 jeunes dont 4 HEC

réunion équipe : 2 adultes, 5 jeunes dont 1 HEC

mail : 3 jeunes

On observe ici comme précédemment une plus grande confiance en eux des élèves de HEC face aux autres jeunes quand il s'agit d'assumer une fonction de commandement : ils préfèrent l'entretien individuel alors que les autres jeunes sont mal à l'aise à l'idée de se présenter directement à quelqu'un comme son supérieur.

Faut-il garder une certaine distance avec son équipe ? : Les participants ici sont partagés puisque 9 d'entre eux choisissent de garder une certaine distance, les 11 autres préférant nouer des liens amicaux qui sont perçus comme bénéfiques pour le maintien de la cohésion de l'équipe. Les adultes ont tendance à privilégier la distance (4 adultes sur 5) tandis que les jeunes sont plus partagés sur la question (5 choisissent de mettre une distance, 10 le contact amical). Il n'est pas possible de mettre ici en évidence une différenciation des HEC.

Féliciter son collaborateur ou non ? : Une mise en situation présentait M. C comme ayant été crucial dans la réalisation d'un objectif donné à l'équipe. Il était alors demandé s'il fallait l'indiquer à son N+1 ou plutôt parler d'un succès collectif de l'équipe. Ici 18 personnes ont choisi de le féliciter. Pas de tendance adultes / jeunes.



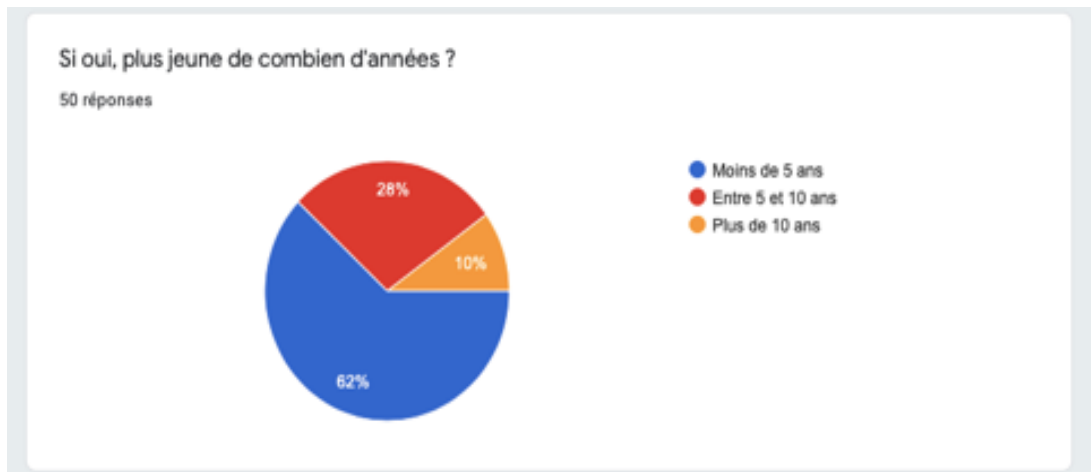
Prise de risque au sein de l'entreprise : 11 choisissent de prendre le risque, 5 ne le font pas et ne bouleversent pas les habitudes et 4 hésitent à se lancer et demandent conseil à leur N+1. Les adultes ont tendance à choisir le risque, on peut penser qu'ils se reposent sur leurs expériences passées et ont une meilleure connaissance du risque en question : au contraire les jeunes font face à un inconnu plus grand. Encore une fois, les HEC paraissent plus sûrs de leurs compétences et les 5 décident de prendre le risque.

## 5.4 Sondage

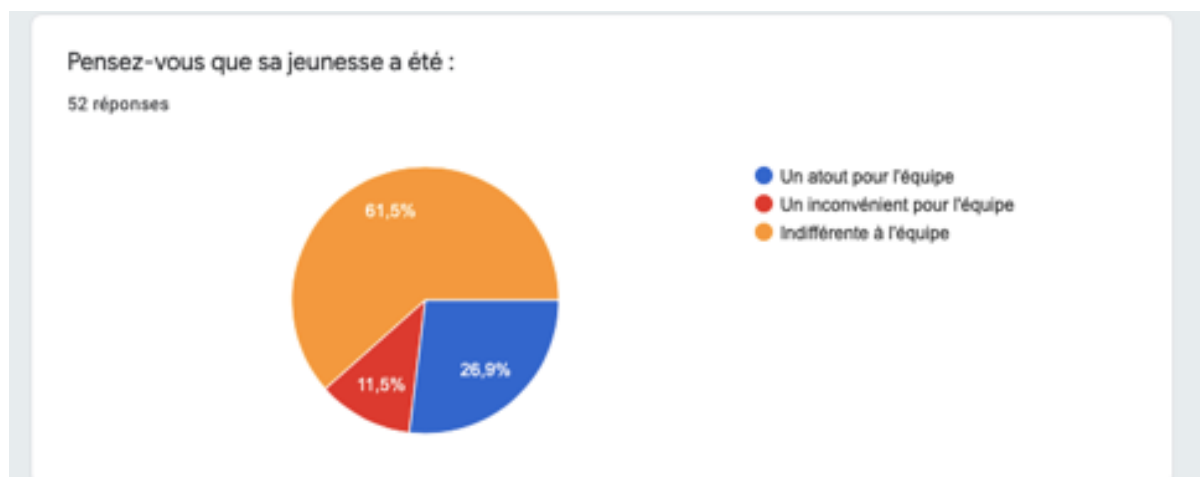
La diffusion de notre sondage sur le profil LinkedIn d'une personne adulte nous a permis d'obtenir 109 réponses.

En ce qui concerne le profil des répondants : il faut d'abord remarquer que 78,9% des sondés sont des hommes ce qui peut avoir eu une influence sur les réponses données. La majorité des personnes ont entre 26 et 45 ans (65,1%), un peu plus d'un quart ont entre 46 et 65 ans (26,6%) et le reste ont entre 18 et 25 ans. Pour les professions deux grands groupes dominant, 46,8% déclarent appartenir à la catégorie des cadres et professions intellectuelles supérieures tandis que 39,4% se déclarent militaires. Pour les autres professions nous avons en moyenne 5% d'employés ; de professions intermédiaires ; d'artisans, commerçants et chefs d'entreprise ; d'étudiants et de retraités.

La première question « avez-vous déjà eu un supérieur plus jeune que vous ? », fournit 45,9% de oui montrant ainsi que le cas du jeune manager sur lequel se penche notre mémoire n'est pas un cas rare dans le monde professionnel. Il faut toutefois remarquer que l'écart d'âge constaté entre le manager et ses collaborateurs est le plus souvent assez négligeable (moins de 5 ans pour 62% des personnes)



Parmi ces 46% de personnes qui répondent oui, nous pouvons remarquer que pour 90% d'entre eux cette situation n'a pas représenté une gêne et 26,9% pensent même que sa jeunesse a été un atout pour l'équipe.



Quand 52% déclarent l'avoir normal en comparaison à un supérieur plus âgé, nous constatons que les 50% restants se divisent en deux groupes presque égaux entre plus souple et plus exigeant.



Enfin parmi les 54,1% de non à la question « avez-vous déjà eu un supérieur plus jeune que vous ? », 57,4% déclarent qu'ils auraient aimé se retrouver dans cette situation avec le plus souvent les justifications suivantes :

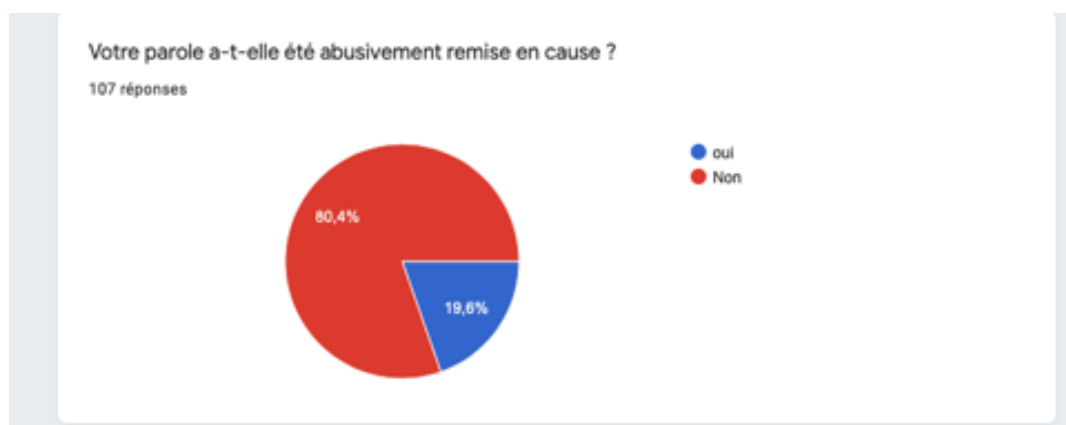
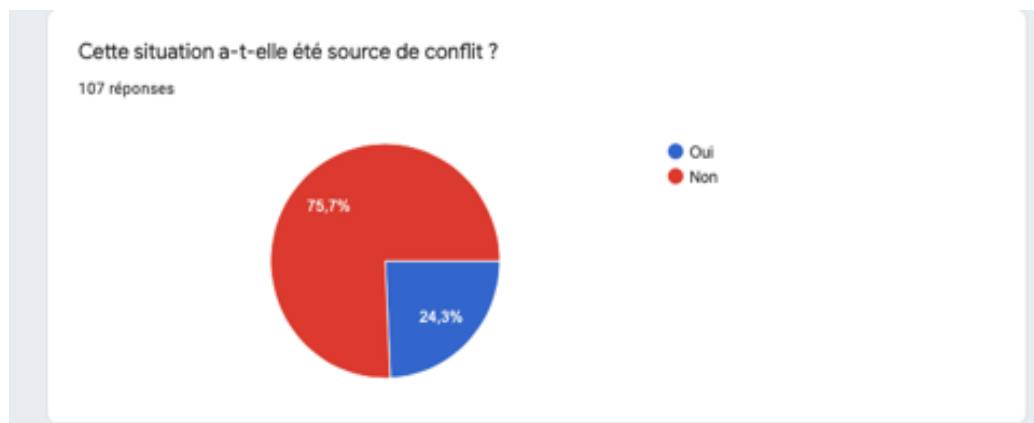
- « Une expérience intéressante »
- « Nouvelle approche »
- « On se moque de l'âge du chef, jeune n'est pas une qualité ou un défaut »
- « La compétence ne se juge pas à l'âge »

Ceux qui disent non avancent plutôt des arguments personnels :

- « Jalousie sans doute »
- « Dur, dur pour l'égo »
- « J'aurais été mal à l'aise »

Dans la deuxième partie de notre sondage nous nous sommes intéressés à la situation inverse à savoir diriger des personnes plus âgées quand on est jeune manager. 96,3% des sondés répondent avoir déjà dirigé des personnes plus âgées c'est-à-dire quasiment la totalité des personnes (ce résultat nous semble d'ailleurs surprenant).

Les résultats des deux questions suivantes tendant à montrer que les situations de conflits ou de remise en cause de la parole du jeune manager sont assez rares.



En cas de remise en cause de la parole deux réactions s'observent :

- La méthode plutôt calme et très contrôlée : « rester calme et prouver mon professionnalisme », « démonstration par l'exemple », « pédagogie », « convaincre »
- La méthode plus directe : « fermeté », « je n'ai pas accepté », « faire savoir »

Les dernières questions du sondage étaient davantage des questions générales et non liées à une situation nécessairement vécue.

Vis-à-vis de la notion d'exemplarité souvent associée à un jeune âge, 66,1% des répondants pensent qu'un jeune a en effet plus à prouver.

La dernière question interrogeait les sondés sur la manière dont ils avaient instauré leur leadership sur l'équipe. La tendance globale observée est celle d'une attitude souvent humble associée à la volonté d'obtenir des résultats performants pour donner des preuves de sa légitimité.

## 5.5 Bibliographie

Dumas A., 1846, *Le Comte de Monte-Cristo*, Journal des débats

D'Espinques E., 1475, *Lancelot en prose*, Enluminure, Bibliothèque nationale de France

Scherrer JJ., 1843, *L'entrée de Jeanne d'Arc à Orléans*, Château de Versailles, Galerie des batailles

Golding W., 1954, *Lord of the Flies*, Gallimard

Weber M., 1921 (posthume), *Économie et société*, Pocket

Miller B., 2011, *Moneyball*

De Villiers P., 2018, *Qu'est-ce qu'un chef*, Fayard

De Villiers P., 15 décembre 2016, *Lettres à un jeune engagé*

*Lettres à un jeune engagé*, Pierre de Villiers, 13 décembre 2016

“L'autorité”

Mon cher camarade,

J'ai achevé ma précédente lettre sur cette vérité essentielle, quoiqu'un peu paradoxale en apparence : « toute autorité est un service ». Pour découvrir le lien qui unit « autorité » et « service », il faut avoir compris ce qu'est réellement l'autorité. Ne pas s'être arrêté au conseil que certains ont, peut-être, reçu à la veille de leur engagement : « Tout ce qui porte un galon, tu salues ! ». En réalité, ce qui fait l'autorité est bien plus subtil et bien plus profond.

Je suis certain que, dès les premiers jours, vous avez senti que le grade, ô combien nécessaire, ne suffisait pas, pour autant, à asseoir l'autorité. Vous avez raison ! Je sais aussi que vous avez facilement reconnu la vraie autorité chez certains de vos chefs, sans toutefois pouvoir expliquer précisément ce qui se cachait derrière.

L'autorité avec un grand « A » est celle qui ne tombe dans aucun des deux pièges qui la guettent. Ni l'abus de pouvoir qui détruit l'autorité, ni la démagogie qui est la négation même de l'autorité. Ni la coercition, ni l'argumentation. Ni la dureté froide, ni la mollesse tiède.

Quand l'autorité est excessive, la confiance de ceux sur qui elle est exercée est trahie. Quand l'autorité fait défaut, l'indécision s'installe. De l'indécision naît l'ambiguïté. De l'ambiguïté naît la confusion. Ce sont là les deux plus sûrs chemins vers la défaite.

Entre l'abus de pouvoir et la faiblesse, le chemin est étroit et exigeant. Il porte un nom que vous connaissez tous : le service du bien commun ! C'est avant tout au sens du service qu'on reconnaît l'autorité !

L'autorité avec un grand « A » écoute, décide, ordonne, entraîne, oriente, guide, sanctionne si besoin, encourage si nécessaire. Elle réchauffe ce qui est froid et redresse ce qui fléchit. Elle ne compte ni son temps, ni ses efforts. Elle crée une dynamique, un élan, un mouvement dans lequel on souhaite s'inscrire. Elle suscite l'adhésion et la volonté de vaincre !

L'autorité n'existe jamais par elle-même ni pour elle-même. Elle est incarnée par un chef. Celui qui va donner du corps et du cœur à son « galon » par un savant mélange de compétence et de charisme. Celui qui, refusant de « se servir » de sa position, va au contraire mettre son autorité au service de la mission reçue. Celui qui, malgré ses imperfections et ses erreurs, saura conserver son autorité parce qu'il aura eu l'humilité de se remettre en question.

Pour résumer, l'autorité est indispensable à toute communauté militaire. Elle incarne la responsabilité et non le pouvoir. Elle oblige tout autant celui qui l'exerce que celui sur qui elle s'exerce.

Dans ma prochaine lettre, à quelques jours de la fin de l'année, je vous écrirai quelques mots sur l'importance des permissions.

Fraternellement,

Général d'armée Pierre de Villiers

École militaire, le 13 décembre 2016