

Manager des collaborateurs plus expérimentés et construire malgré tout sa légitimité managériale

Le « leadership intergénérationnel inversé » relève moins d'un choc de générations que d'une inversion des normes de carrière. Ce qu'il exige du jeune manager n'est pas une posture, mais une redéfinition précise de ce qu'il apporte à une équipe qui en sait plus que lui.

François Labbas — MANAEVO · octobre 2026

Qu'un manager de trente ans encadre des collaborateurs de cinquante-cinq ans n'a rien d'exceptionnel. Les carrières se font par mobilités, reconversions et promotions sur titre ; les seniors restent plus longtemps en poste ; les organisations aplatissent leurs lignes hiérarchiques et confient l'encadrement à ceux qui en ont le diplôme ou le potentiel supposé plutôt qu'à ceux qui ont l'ancienneté. Le constat est connu, et la littérature de conseil y répond généralement par un registre de bienveillance : écouter, valoriser, faciliter, dépasser son « syndrome de l'imposteur ».

Ce registre n'est pas faux, mais il laisse dans l'ombre la question qui compte. Si l'expertise du métier est du côté de l'équipe, **qu'est-ce que le manager apporte que personne d'autre dans l'équipe ne peut apporter ?** Tant que cette question reste sans réponse précise, la « facilitation » et « l'écoute active » restent des postures, et les collaborateurs expérimentés le perçoivent très vite. L'enjeu n'est donc pas de compenser un déficit d'expertise par des qualités relationnelles, mais de déplacer la source de la légitimité vers des fonctions que l'expert, par construction, ne remplit pas.

Cet article procède en quatre temps : il requalifie d'abord le phénomène, que l'étiquette « générationnelle » décrit mal ; il examine ce que la recherche dit de l'inversion d'âge hiérarchique ; il discute la pertinence du « complexe de l'imposteur » comme grille de lecture ; il propose enfin une redéfinition opératoire du rôle, déclinée en situations critiques, avant d'en exposer les limites.

1. Un phénomène réel, mais mal nommé

Des seniors plus nombreux et plus durablement en poste

La hausse de l'emploi des seniors rend mécaniquement plus fréquentes les situations où le manager est le plus jeune de son équipe. Selon la Dares et l'Insee, le taux d'emploi des 55-64 ans a atteint **60,4 % en 2024**, contre 58,4 % en 2023 — un niveau inédit depuis le milieu des années 1970, tiré surtout par les 60-64 ans (42,4 %), tandis que les 55-59 ans sont à 77,8 % (Dares, 2025). La France reste en deçà de la moyenne européenne (65,2 %), ce qui laisse prévoir une poursuite du mouvement. Ces chiffres sont des taux d'emploi issus de l'enquête Emploi ; ils ne disent rien, en eux-mêmes, de la position hiérarchique des seniors, et aucune statistique publique française ne mesure directement la fréquence des binômes « manager plus jeune / collaborateur plus âgé ».

Le cadre légal accompagne cette évolution. La loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025, qui transpose l'accord national interprofessionnel du 14 novembre 2024 sur l'emploi des salariés expérimentés, institue une négociation obligatoire sur leur emploi et leurs conditions de travail (branches, entreprises d'au moins 300 salariés) et transforme l'entretien professionnel en **entretien de parcours professionnel**, avec un rendez-vous

de mi-carrière autour de 45 ans et un entretien de fin de carrière entre 58 et 60 ans. Concrètement, ce sont souvent de jeunes managers de proximité qui conduiront ces entretiens avec des collaborateurs qui ont deux fois leur ancienneté.

« Intergénérationnel » : une étiquette qui égare

Le vocabulaire des générations (Boomers, X, Y, Z) suggère que la difficulté tient à des valeurs ou des rapports au travail différents selon la date de naissance. Les travaux français ne confirment pas cette lecture. Jean Pralong (2010), comparant par cartes cognitives des étudiants de la « génération Y », de jeunes salariés de la même génération et des salariés de la génération précédente (N = 400 environ), montre que les schémas des jeunes salariés ne diffèrent pas de ceux de leurs aînés ; ils diffèrent en revanche de ceux des étudiants. Autrement dit, c'est la situation de travail, non l'appartenance générationnelle, qui structure le rapport au travail. Une étude ultérieure sur 613 ingénieurs de trois générations aboutit à la même conclusion : la variable générationnelle n'influence aucun des facteurs structurant leurs schémas de carrière (Pralong, Philippe et Peretti-Ndiaye, 2016). Méda et Vendramin (2010) relativisent également l'ampleur des écarts de rapport au travail entre classes d'âge, au profit des effets de position et de conditions d'emploi.

La conséquence est importante pour la suite. Ce que vit le jeune manager n'est pas un conflit de valeurs générationnelles qu'il faudrait « décoder », mais une **inversion des normes de carrière et de statut** : dans la représentation commune, l'ancienneté et l'expertise conduisent à l'encadrement, et c'est cette attente qui se trouve contrariée. Traiter la situation comme un problème de génération conduit à des recettes stéréotypées (« les seniors veulent de la reconnaissance », « les jeunes veulent du sens ») qui ne correspondent ni aux personnes ni aux situations.

2. Ce que dit la recherche sur l'inversion d'âge hiérarchique

L'étude la plus souvent citée est celle de Kunze et Menges (2017), menée dans 61 entreprises allemandes auprès de 7 802 salariés, de leurs équipes dirigeantes et de leurs DRH. Les auteurs observent que plus l'écart d'âge moyen entre managers plus jeunes et subordonnés plus âgés est important, plus les salariés déclarent d'émotions négatives (colère, peur) au travail, et que cette fréquence est associée à une performance d'entreprise plus faible. Ils interprètent ces émotions comme la réponse à une **incongruence de statut** et à une violation des normes de carrière, plus douloureuse à mesure que l'écart s'accroît.

Deux nuances méritent d'être relevées, car elles sont rarement reprises. D'une part, l'effet sur la performance n'apparaît que lorsque les émotions sont exprimées envers le supérieur ; il est neutralisé lorsqu'elles sont contenues — ce que les auteurs se gardent de recommander, préconisant plutôt d'aider les collaborateurs concernés à élaborer ce qu'ils ressentent. D'autre part, l'étude porte sur les émotions des subordonnés, pas sur la compétence des jeunes managers : elle ne dit pas que ces derniers managent moins bien, mais que la situation elle-même génère une charge émotionnelle qu'il faut traiter.

La sociologie classique éclaire le même phénomène sous l'angle de la légitimité. Max Weber distinguait trois fondements de la domination légitime : légal-rationnel (la règle et la nomination), traditionnel (l'ancienneté, la coutume) et charismatique (les qualités reconnues à la personne). Le jeune manager ne dispose au départ que du premier. Le collaborateur expérimenté, lui, bénéficie souvent du deuxième — l'autorité de l'ancien — et parfois d'une forme de reconnaissance personnelle au sein de l'équipe. La nomination

est nécessaire, elle n'est pas suffisante : la légitimité effective se construit dans l'usage, au fil des situations.

3. Le « complexe de l'imposteur » : une grille à manier avec précaution

Le sentiment d'imposture a été décrit par Clance et Imes (1978) chez des femmes très performantes qui attribuaient leurs réussites à la chance ou à l'erreur d'autrui plutôt qu'à leurs compétences. En France, les travaux de Kevin Chassangre, en lien avec Stacey Callahan, ont popularisé une approche cognitive et comportementale du phénomène (Chassangre, 2023). Le concept est utile, à condition de ne pas l'appliquer par défaut à tout inconfort de position.

Car il faut distinguer deux choses. Le **sentiment d'imposture** au sens strict est un biais d'attribution : la personne dispose des compétences attendues mais ne se les reconnaît pas. Le jeune manager d'une équipe d'experts, lui, perçoit souvent **un écart réel** : il ne maîtrise effectivement pas le métier aussi bien que ceux qu'il encadre. Cette perception n'est pas un symptôme, c'est de la lucidité. La psychologiser revient à transformer une question d'organisation — quelle est ma fonction ici ? — en question d'estime de soi, et à chercher dans le coaching individuel ce qui relève d'une clarification de rôle.

Ce qui pose problème n'est pas la perception de l'écart, mais les deux réactions défensives qu'elle suscite fréquemment :

Deux réactions défensives fréquentes

- **La surcompensation technique** : vouloir démontrer qu'on maîtrise le métier, multiplier les contrôles, corriger le détail, reprendre les dossiers. Elle place le manager sur le seul terrain où il est structurellement perdant, et elle est vécue par les experts comme une disqualification.
- **L'effacement** : renoncer à décider, laisser les plus anciens fixer les règles, transformer la « facilitation » en abstention. Elle est souvent présentée comme de l'humilité ; elle est perçue comme une vacance du rôle, et elle laisse l'équipe arbitrer seule des désaccords qui ne lui appartiennent pas.

Dans les deux cas, le problème est le même : le manager continue à penser sa légitimité en termes d'expertise — soit pour la revendiquer, soit pour y renoncer. Sortir de cette alternative suppose de définir positivement ce qu'il fait d'autre.

4. Déplacer la légitimité : ce que l'expert ne fait pas

Un détour par une relation simple aide à poser le problème. La performance d'une équipe peut s'écrire **Performance = (Compétence × Motivation) × Conditions**. La relation est multiplicative : le rendement de toute action dépend du terme le plus faible. Dans une équipe expérimentée, le terme « compétence » est en général élevé, et ce n'est pas au manager qu'il le doit. Les deux autres — la motivation et les conditions dans lesquelles le travail s'exerce — sont en revanche largement entre ses mains. C'est là que se situe sa contribution propre, et c'est là que sa légitimité peut se construire.

Ils connaissent le métier mieux que vous.

Ce que le jeune manager apporte quand même à une équipe d'experts

L'expertise du métier : elle est de leur côté

Ne la disputez pas, ne la mimez pas.

Reconnaître l'écart d'emblée coûte moins cher que de le masquer.

Faire discuter de ce qu'est un travail bien fait

Mettre les critères de qualité sur la table, laisser les experts

les confronter, puis faire trancher ce qui doit l'être.

Décider quand les experts ne sont pas d'accord

Arbitrer, expliquer l'arbitrage, l'assumer devant la hiérarchie.

C'est la seule chose que personne d'autre dans l'équipe ne peut faire.

Obtenir le temps, les moyens, la protection

Un expert sans conditions de travail ne produit pas davantage :

c'est là que le manager pèse, en haut comme en bas.

Dire précisément ce que l'expérience a apporté

Une reconnaissance qui nomme le travail réel, pas un compliment générique sur « l'expérience » ou « l'ancienneté ».

**La légitimité ne se démontre pas le premier jour :
elle se constate, décision après décision.**

Figure 1 — Quatre fonctions qui fondent la légitimité du manager d'une équipe plus expérimentée.

Organiser la discussion sur le travail bien fait

Le terme de « facilitation » est trop vague pour guider l'action. Les travaux d'Yves Clot en clinique de l'activité lui donnent un contenu plus exigeant. Clot (2010) soutient que l'un des problèmes majeurs des organisations est le déni collectif de ce qu'est la qualité du travail, et l'illusion qu'un seul critère suffirait à l'apprécier. Il plaide pour instituer une « **dispute professionnelle** » — une controverse organisée entre professionnels, et entre eux et leur hiérarchie, sur les critères du travail bien fait (Clot et al., 2021).

Cette perspective change la donne pour le jeune manager. Il n'a pas besoin de connaître la bonne réponse technique ; il doit faire en sorte que les critères de qualité soient explicités, confrontés et tranchés lorsqu'ils doivent l'être. Les collaborateurs expérimentés ont souvent des conceptions divergentes du bon travail, rarement mises en discussion. Le manager qui leur offre cet espace — et qui les y fait travailler ensemble, y compris avec les plus jeunes — exerce une fonction que l'expertise individuelle ne remplit pas.

Arbitrer quand les experts divergent

La discussion n'a de valeur que si elle débouche. Lorsque deux collaborateurs compétents défendent des options incompatibles, quelqu'un doit décider, expliquer la décision et en répondre devant la hiérarchie. C'est la seule fonction que personne d'autre dans l'équipe ne peut assumer, et c'est probablement celle sur laquelle les seniors jugent le plus vite un manager. Un arbitrage expliqué, fondé sur les arguments entendus et assumé y compris quand il déplaît, construit davantage de légitimité qu'une démonstration de compétence technique.

Obtenir les conditions du travail

Le troisième levier est le plus souvent négligé dans les discours sur le leadership, parce qu'il est moins relationnel : obtenir du temps, des moyens, des priorités claires, protéger l'équipe des injonctions contradictoires. Un collaborateur expert ne produira pas davantage parce qu'on l'écoute mieux si les conditions de son travail se dégradent. Le jeune manager qui se bat — et obtient — pour son équipe fait la preuve de son utilité d'une manière que l'ancienneté ne remplace pas.

Reconnaître, au sens précis du terme

« Valoriser les compétences de ses aînés » est devenu un lieu commun. Christophe Dejours (1995) en a donné une version plus rigoureuse en distinguant deux jugements portés sur le travail : le **jugement d'utilité**, qui émane de la hiérarchie et des bénéficiaires, et le **jugement de beauté**, qui émane des pairs et porte sur la conformité aux règles du métier. Le jeune manager est légitime pour le premier : dire précisément à quoi a servi ce qu'a fait le collaborateur, ce qu'il a évité, ce qu'il a rendu possible. Il ne l'est pas pour le second — et il n'a pas à feindre de l'être. En revanche, il peut organiser les conditions dans lesquelles les pairs le portent entre eux.

La différence avec le compliment est nette : une reconnaissance qui nomme le travail réel (« ta reprise du dossier X nous a évité une réclamation client ») a de la valeur ; une formule générique sur « l'expérience » ou « l'ancienneté » est perçue comme une politesse, voire comme une condescendance inversée.

L'écoute active : un outil, pas une identité

L'écoute active, héritée de Carl Rogers (1968), reste utile — reformuler, suspendre le jugement, s'assurer d'avoir compris avant de répondre. Mais elle est un moyen au service des quatre fonctions précédentes, non une fin. Écouter un collaborateur expérimenté a du sens si l'écoute porte sur le travail réel et débouche sur une décision, une ressource ou une reconnaissance. Une écoute sans suite est vite interprétée comme une technique de gestion.

5. Six situations critiques

Plutôt qu'une liste de qualités attendues, il est plus utile de décrire les situations où la légitimité se joue concrètement, et les conduites qui l'installent ou l'affaiblissent. Les six situations suivantes reviennent de manière récurrente dans l'accompagnement de jeunes managers d'équipes expérimentées.

Situation	Conduite qui affaiblit	Conduite qui installe
Premier entretien individuel avec un collaborateur plus ancien	Exposer sa feuille de route, ou au contraire s'excuser d'être là.	Nommer l'écart d'expertise sans détour, demander ce qui marche et ce qui bloque dans son travail, dire ce sur quoi on s'engage.
Désaccord technique en réunion, le senior a manifestement raison	Maintenir sa position pour ne pas perdre la face.	Le reconnaître publiquement, puis ramener la discussion sur la décision à prendre et ses conséquences.

Situation	Conduite qui affaiblit	Conduite qui installe
Le collaborateur était candidat au poste et ne l'a pas obtenu	Éviter le sujet, ou le surprotéger.	En parler une fois, franchement ; clarifier ce que chacun attend de l'autre ; ne pas compenser par des privilèges.
Deux experts défendent des options incompatibles	Laisser trancher le plus ancien, ou reporter indéfiniment.	Faire expliciter les critères de chacun, décider dans un délai annoncé, expliquer la décision.
Entretien annuel ou entretien de parcours de mi-carrière / fin de carrière	Évaluer la maîtrise technique ; ou réduire l'entretien à une formalité.	Évaluer les résultats et la contribution au collectif, s'appuyer sur des faits ; ouvrir réellement la question du parcours et des aménagements souhaités.
Un changement est imposé par la direction	Se réfugier derrière la direction, ou épouser la critique de l'équipe.	Expliquer ce qui est décidé et ce qui reste négociable ; faire remonter les objections de métier ; revenir avec des réponses.

On notera que dans aucune de ces situations la conduite efficace ne repose sur l'expertise technique du manager. Toutes reposent sur sa capacité à décider, à expliquer, à obtenir et à tenir parole — c'est-à-dire sur des conduites observables, que l'on peut décrire, évaluer et développer.

6. Objections et limites

La thèse défendue ici — déplacer la légitimité de l'expertise vers les fonctions propres au management — appelle plusieurs objections sérieuses.

La facilitation peut servir d'alibi à l'incompétence

Dans certains métiers, une compréhension minimale du travail technique est indispensable : sécurité, soins, maintenance industrielle, production réglementée. Un manager qui ne comprend pas ce que font ses collaborateurs ne peut ni arbitrer correctement ni défendre leurs conditions de travail ; il finit par piloter à l'indicateur, ce que Clot lui-même critique comme une manière de perdre de vue le travail réel. La thèse n'est donc pas que le manager peut tout ignorer du métier, mais qu'il n'a pas à en être le meilleur praticien. Il lui faut une **littératie du métier** suffisante pour comprendre les enjeux et poser les bonnes questions — ce qui s'acquiert, et ce que les collaborateurs expérimentés sont souvent disposés à transmettre lorsqu'on le leur demande explicitement.

La frustration du senior ne tient pas toujours au manager

Une partie du malaise attribué à l'écart d'âge relève en réalité de la trajectoire du collaborateur : plafonnement de carrière, absence de perspectives, sentiment d'être écarté des promotions en raison de son âge. Le jeune manager en est le visage, pas la cause, et ses qualités relationnelles n'y changeront pas grand-chose. Présenter la situation comme un problème de leadership individuel peut masquer une question de gestion des seniors qui relève de l'organisation — précisément celle que la loi de 2025 met à l'agenda de la négociation collective.

Des données encore fragiles

L'étude de Kunze et Menges est corrélationnelle, conduite au niveau de l'organisation et dans un contexte allemand ; elle ne permet pas d'établir de causalité, ni d'extrapoler directement à la France. Plus largement, la recherche sur l'inversion d'âge hiérarchique reste majoritairement anglo-saxonne et germanique ; les travaux français portent surtout sur la relativité des écarts générationnels, beaucoup moins sur la dynamique manager-collaborateur. Quant au sentiment d'imposture, il ne constitue pas un diagnostic clinique, et sa mesure fait l'objet de débats méthodologiques : les prévalences spectaculaires qui circulent dans la presse proviennent le plus souvent d'enquêtes déclaratives non comparables entre elles.

Valoriser n'est pas assigner

Enfin, la recommandation de « valoriser l'expérience » peut se retourner contre ceux qu'elle prétend servir lorsqu'elle se traduit par une assignation systématique au tutorat ou à la transmission. La loi de 2025 fait de la transmission des savoirs un thème de négociation ; elle n'en fait pas une obligation individuelle. Tous les collaborateurs expérimentés ne souhaitent pas devenir formateurs de leurs cadets, et l'imposer peut être vécu comme une mise à l'écart déguisée. Le mentorat inversé, très en vogue, appelle la même réserve : son efficacité est surtout documentée par des retours d'expérience d'entreprises, rarement par des évaluations rigoureuses.

7. Conséquences pour l'évaluation et l'accompagnement

Trois conséquences pratiques se dégagent pour les DRH, les consultants et les formateurs qui accompagnent ces situations.

Décrire le rôle en situations plutôt qu'en qualités. Un référentiel du type « écoute, bienveillance, exemplarité » n'aide guère le jeune manager à savoir quoi faire face à un expert qui conteste sa décision. Un référentiel de situations critiques, assorti d'ancrages comportementaux, lui donne des repères concrets et permet d'évaluer sa progression sur des faits.

Ajuster le style à la maturité de l'équipe, non à son propre besoin de sécurité. Les modèles situationnels, à commencer par celui de Hersey et Blanchard, rappellent qu'un collaborateur à la fois compétent et engagé appelle un style délégatif, centré sur les objectifs et les ressources. Le jeune manager qui, par insécurité, adopte un style directif avec des experts commet une erreur d'ajustement que son interlocuteur perçoit immédiatement. Un diagnostic de style permet de rendre cet écart visible et discutable, sans en faire un jugement sur la personne.

Séparer l'évaluation qui décide de l'évaluation qui développe. Lorsque le jeune manager évalue un collaborateur plus expérimenté, la confusion entre les deux registres est particulièrement coûteuse : l'entretien devient soit un exercice de jugement technique que le manager n'est pas en position de conduire, soit une formalité vide. Distinguer l'appréciation des résultats et de la contribution, qui relève du manager, de la réflexion sur le parcours et le développement, qui gagne à mobiliser d'autres regards — pairs, 360°, accompagnement externe — clarifie les rôles de chacun.

Conclusion

Le « leadership intergénérationnel inversé » est moins une affaire de générations qu'une situation de travail où la légitimité attendue — celle de l'ancien, de l'expert — et la légitimité conférée — celle de la nomination — ne coïncident pas. Le jeune manager ne résoudra pas cette tension en démontrant qu'il en sait autant, ni en s'effaçant derrière une posture d'écoute. Il la résoudra en assumant les fonctions que personne d'autre dans l'équipe ne remplit : faire discuter du travail bien fait, arbitrer, obtenir les conditions, reconnaître avec précision. Ces fonctions sont observables, évaluables et susceptibles d'apprentissage. C'est leur exercice répété, bien plus que l'âge ou le diplôme, qui finit par transformer une autorité de nomination en autorité reconnue.

Points clés

- Le phénomène est réel (60,4 % des 55-64 ans en emploi en 2024), mais l'étiquette « générationnelle » égare : les travaux français ne trouvent pas de différence de rapport au travail liée à la génération.
- La difficulté tient à une inversion des normes de carrière et de statut, qui génère une charge émotionnelle à traiter plutôt qu'à taire.
- Percevoir l'écart d'expertise n'est pas un syndrome d'imposture : c'est de la lucidité. Le risque réside dans les réactions défensives — surcompensation technique ou effacement.
- La légitimité se construit sur quatre fonctions : organiser la discussion sur le travail bien fait, arbitrer, obtenir les conditions, reconnaître précisément.
- Limites : une littératie minimale du métier reste nécessaire ; une partie du malaise relève de la gestion des seniors par l'organisation, non du manager.

Références

- Clance, P. R. et Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 15(3), 241-247.
- Chassangre, K. (2023). *Se libérer du syndrome de l'imposteur. Cessez de vous déprécier pour être enfin vous-même*. Paris : Dunod.
- Clot, Y. (2010). *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*. Paris : La Découverte.
- Clot, Y., Bonnefond, J.-Y., Bonnemain, A. et Zittoun, M. (2021). *Le prix du travail bien fait. La coopération conflictuelle dans les organisations*. Paris : La Découverte.
- Dares (2025). *Les seniors sur le marché du travail en 2024*. Ministère du Travail. Données conjointes Dares-Insee, enquête Emploi.
- Dejours, C. (1995). *Le facteur humain*. Paris : PUF, coll. « Que sais-je ? ».
- Hersey, P. et Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26-34.
- Kunze, F. et Menges, J. I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: an organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4).
- Loi n° 2025-989 du 24 octobre 2025 portant transposition des accords nationaux interprofessionnels en faveur de l'emploi des salariés expérimentés et relatif à l'évolution du dialogue social. *JORF* du 25 octobre 2025.
- Méda, D. et Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*.
- Pralong, J. (2010). L'image du travail selon la génération Y. Une comparaison intergénérationnelle. *Revue internationale de psychosociologie*.

- Pralong, J., Philippe, X. et Peretti-Ndiaye, M. (2016). La « génération Y » entrera dans la carrière. Étude intergénérationnelle des schémas de carrière des ingénieurs français. HAL, hal-02075966.
- Rogers, C. (1968). *Le développement de la personne*. Paris : Dunod (trad. de *On Becoming a Person*, 1961).
- Weber, M. (1971). *Économie et société*, tome 1. Paris : Plon (éd. originale 1922).

Document préparé avec l'assistance d'une IA (recherche et rédaction), puis révisé et validé par François Labbas, qui en assume la responsabilité éditoriale. Chiffres et références à vérifier à leur source.