



LIVRABLE ATELIER : LA COLLABORATION INTERGENERATIONNELLE

INTRODUCTION :

Aujourd'hui le monde du travail vit une situation nouvelle du fait que les équipes de travail peuvent être constituées simultanément de 3 ou 4 générations avec chacune leurs spécificités.

La qualité de cette collaboration est devenue un enjeu majeur des stratégies économiques, d'autant que la génération Z représente presque 30% des acteurs du monde du travail.

Socrate, en son temps, disait déjà : « ...nos jeunes aiment le luxe, ont de mauvaises manières, se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge », c'était il y a 2 500 ans !...à croire que rien n'a changé.

Pourquoi faire une conférence sur la différence générationnelle alors qu'il s'agit d'un sujet sociétal présent depuis la nuit des temps ?

Notre situation est inédite également du fait que les sociologues constatent qu'il n'y a jamais eu autant de différences culturelles entre les générations.

Les tensions s'intensifient d'autant plus que chaque génération doit faire l'effort de dépasser certains préjugés.

Les plus anciens considèrent que les jeunes ne veulent pas travailler.

Les plus jeunes considèrent que les anciens ne sont plus adaptés au travail.

Pourtant il suffit d'inverser ces deux phrases pour s'apercevoir que tout cela est absurde :

Les plus anciens considèrent que les jeunes ne sont pas adaptés au travail.

Les plus jeunes considèrent que les anciens ne veulent plus travailler.

Ce qui pose la question de savoir s'il est bien pertinent de catégoriser les générations.

Après tout, est ce que le matin de mes 50 ans, je deviens sénior d'un seul coup ?

Est-ce que le jour de mes 25 ans, j'arrête d'être inexpérimenté du jour au lendemain ?

Utiliser les préjugés les uns envers les autres peut nous rassurer mais en simplifiant les choses, nous prenons le risque de nous dresser les uns contre les autres ? Et pourtant, il y a bien des différences constatées sociologiquement entre les générations dont il faut tenir compte.

Aussi, si nous pouvons nous servir de ces constats comme une approche collective d'une génération, prenons garde de bien considérer l'individualité de chacun.

Sortir des préjugés nous amène à nous poser la question suivante : sommes-nous prêts à la collaboration intergénérationnelle ?...et quelle est la marge de manœuvre des managers ?

CE QUI FAVORISE LA RELATION :

La génération Z ou GZ entretient un rapport différent avec la hiérarchie et la considère davantage comme un prolongement éducatif. Ainsi, elle attend de son manager un accompagnement digne d'un coach.

Ce qui priorise à la fois la qualité de la relation et une autonomie encadrée par un manager bienveillant et assertif.

L'assertivité, ou comportement assertif, est un concept de la première moitié du XX^e siècle introduit par le psychologue new-yorkais Andrew Salter. Il désigne la capacité à s'exprimer et à défendre sa parole et ses droits tout en prenant soin de la relation et de la position de l'autre.

En clair, être en capacité de dire ses pensées sans agresser, fuir ou manipuler et écouter l'autre avec bienveillance.

La plupart du temps, nous sommes assertif 70%.

Les 30% restant correspondent aux situations de contradiction risquant de basculer dans le conflit.

En 1958, le travail de Joseph Wolpe, psychiatre et professeur de médecine américain, détermine les quatre attitudes observées dans une situation antagonique.

Les quatre attitudes de communication :

	FUITES SOUMISSIONS Je ne m'engage pas	AGRESSIVITE Je force	MANIPULATION Je chatouille	ASSERTIVITE Je questionne
Croyances	Il est dangereux d'affronter les gens de face	Les gens ne marchent que sous la contrainte. La meilleure défense, c'est l'attaque.	C'est le plus malin qui l'emporte.	Dans les relations humaines, tout le monde peut être gagnant.
Moyens utilisés	Evite le conflit. Ne dit pas non Evite de s'engager Se montre poli et gentil	Attitude autoritaire et intolérante Affirme haut et fort son point de vue sans écouter celui des autres	Dissimulation, insinuation, culpabilisation. Prêche le faux pour savoir le vrai.	Cherche à résoudre les conflits par le dialogue et trouve des compromis réalistes.
Conséquences	Cumule des frustrations et ressentiments Laisse pourrir les situations	Suscite des réactions de violence, de soumission ou de révolte.	Risque de perdre la confiance des autres lorsque ses manœuvres sont éventées	Incite les autres à collaborer et contribue à l'amélioration du climat relationnel.
Stratégies d'objectifs	N'ose pas exprimer ses objectifs	Exprime des objectifs sans tenir compte de ceux des autres	Cherche à atteindre ses objectifs par des moyens détournés.	Exprime ses objectifs en tenant compte de celui des autres.

L'avantage de questionner en 1^{ère} intention :

Dans le cadre de relations professionnelles, lorsqu'un problème est posé, une tendance à l'ascendance au pouvoir se manifeste et nos premières phrases commencent en majorité par « *il faut...* », « *Il y a qu'à...* », « *Moi, je pense que...* ». A travers nos paroles, nous sommes empressés à démontrer notre compétence. « **Je parle pour donner des solutions donc je suis compétent...** ».

En ne gardant que les verbes d'action, à travers notre non-verbal, l'autre perçoit en sous-texte :

« **Je parle donc je suis !** ». En priorisant ainsi notre avis, nous faisons du **MOI d'abord/TOI après/** et le « **NOUS** » de la collaboration est dépendant d'une mise au point des égos et arrive en 3^{ème} position.

Par contre, dans le cadre d'une relation affective où il n'y pas d'ascendance au pouvoir de chacun, à la sortie d'un cinéma ou après avoir goûté un plat, nous commençons majoritairement par poser une question.

Cela s'explique par le fait qu'à travers nos paroles, nous voulons démontrer à l'autre que nous sommes bien ensemble. « **J'écoute ton avis donc nous sommes une équipe** ».

En ne gardant que les verbes d'action notre non verbal dit à l'autre, « **Je t'écoute donc nous sommes !** ».

En priorisant l'avis de l'autre, nous faisons du **TOI d'abord** qui par le jeu de l'effet miroir se termine par le renvoi de la question « **et toi ?** ». Dans cet ordre et avec cette intention première, le « **NOUS** » se trouve naturellement activé immédiatement.

Dans les deux cas, nous arrivons toujours à collaborer, mais le fait de commencer par s'inquiéter de l'autre active un état de collaboration quasi immédiat de manière plus apaisée et assertive. Cela minimise également le risque d'accident relationnel. Pour la GZ, cela peut faire la différence en terme de sentiment d'intégration et de démonstration d'une certaine recherche de qualité de la relation.

LE CIMENT DE LA RELATION : LA CONFIANCE

La qualité de la relation dépend directement du niveau de confiance installée.

Selon le philosophe André Comte-Sponville, la confiance ne se décrète pas mais se construit au fil de la relation.

LA RENCONTRE	LA CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE	
Comportement et rayonnement	LEVIER RELATIONNEL Ce que j'aime et ressens de l'autre qui me met en confiance...	LEVIER RATIONNEL ce que je constate et qui me met en confiance...
Le rythme : il adapte son rythme ou reste dans ses évidences	L'ouverture d'esprit : savoir entendre et tenir compte des idées des autres avec intérêt et discernement.	Le contrat : respecter sa part du contrat relationnel ou factuel.
La présence : l'autre est concentré et vraiment avec moi. Il me regarde et ne s'occupe que de moi...il m'écoute.	L'authenticité : Etre accessible et donner le sentiment d'être lisible en partageant ses pensées et ses émotions.	Les règles : respecter les règles et les usages réels ou tacites.
L'éloquence : l'autre me parle avec des mots choisis et il maîtrise son sujet.	Fiabilité : Etre simple, direct et rassurant en recherchant une solution structurée, organisée et sérieuse.	Les compétences : constater les aptitudes et l'expertise d'une personne.
Le charisme : l'autre dégage une bonne énergie, il est élégant et fait preuve d'un d'humour qui me plaît	Acceptation : Faire preuve de maturité émotionnelle en acceptant et en restant dans le domaine de la contradiction sans réaction abusive amenant au conflit.	

La rencontre : Lorsque nous rencontrons quelqu'un, la 1^{ère} chose que nous percevons de lui, c'est son comportement et son rayonnement.

La construction : chacun a un levier prioritaire à satisfaire afin de commencer à construire notre confiance envers une personne. Cela implique qu'un manager doit enquêter sur celui de l'autre pour installer la relation sur de bons rails.

La consolidation : Au fil de la relation, la personne peut consolider notre confiance en satisfaisant des critères annexes et ainsi optimiser la relation dans le temps.

Le thème et l'enjeu : Le thème et l'importance de l'enjeu peut amener à modifier nos priorités. En effet, si je dois refaire ma toiture la compétence de l'artisan semble être prioritaire. Toutefois, à devis égaux, la qualité relationnelle pourra faire la différence.

En tenant compte les critères de ce tableau, nous pouvons interroger et analyser nos relations et dénouer les nœuds relationnels. L'objectif étant de transformer les différences en complémentarité et sortir de l'aspect transactionnel de la relation en passant du « **qu'est ce que tu m'apportes ?** » à « **Quelle relation nous produisons ensemble ?** »

LE FREIN DE LA RELATION : LA PENSÉE BINAIRE

La pensée binaire est une pensée dogmatique qui interprète le monde de manière manichéenne : bien ou mal, vrai/faux, coupable/innocent...

Cette vision nous amène à considérer la différence comme menaçante et génère de l'agressivité et du conflit. Il s'agit d'un mode de pensée archaïque qui nous vient du temps où notre survie était en jeu (vivre ou mourir, tuer ou être tué). Elle nous est encore très présente et utile dans les situations de perception du danger, car elle nous fait anticiper le pire et nous oriente vers des solutions radicales. *Exemple : Un bouchon survient sur la route, le conducteur freine sans essayer de comprendre s'il peut se faufiler à travers.*

En quoi elle pose problème dans la relation ?

La pensée binaire ne perçoit pas la subtilité et laisse à penser que tout est simple en nous donnant l'illusion d'être compétent. Boris Cyrulnick nous dit : « *moins on a de connaissances, plus on a de certitudes !* ».

Aussi, en cas de contradiction, la pensée binaire passe de l'illusion de sa compétence à la réalité de la compétition. De nos jours, cette pensée réflexive s'exprime davantage sur le fait d'avoir raison ou tort, d'être dominé ou dominant, de gagner ou de perdre. Elle rend aussi celui qui la pratique plus lisible et prévisible et développe ainsi une fausse assurance pour les autres à travers des solutions simplistes.

Comment en sortir ? L'histoire et la science nous ont montré que les meilleures solutions émergent souvent de notre perception de la complexité des choses. Nous ne pouvons pas nous séparer de cette pensée binaire tant elle nous est encore utile et nécessaire. Toutefois, elle se dépasse par la conscience.

Grace à elle, nous pouvons percevoir les critères déclencheurs et les remettre en question.

Pour déjouer les pièges relationnels de la pensée binaire, trois facteurs sont à remettre en cause en conscience :

- Le ou les mots clivant ou enfermant. (ex : jamais, toujours, trop, pas assez, souvent...etc...)
- L'urgence ou le manque de temps qui nous oblige à faire un choix précipité
- La géographie corporelle axée sur l'opposition (face à face, mise en équipe, notion de territoire, etc...)

Sachant cela, le manager doit :

- Veiller à éviter les mots enfermant et à approfondir ceux de ces interlocuteurs.
- Lever la contrainte de temps dans la mesure du possible en déphasant les moments de crise
- Changer la disposition corporelle et les situations favorisant les effets cliques.

Conclusion et les conseils...

En résumé, pour dépasser les difficultés de la collaboration intergénérationnelle, commençons par nous affranchir des préjugés et assurons-nous de ne pas condamner l'individu à l'image du collectif qu'il représente.

La GZ respecte davantage la compétence que la valeur hiérarchique. Ainsi, elle préfère les styles de management délégitif ou participatif, plutôt que le style directif et influençant. Il peut vous être très utile également de renforcer votre culture de la gestion de conflit.

La génération Z attend de ses managers une attitude de coach. Elle a besoin de se sentir embarquée et accompagnée pour s'épanouir dans son travail.

C'est dans la qualité de la relation que le manager accompagne ses collaborateurs et crée de la cohésion.

Dans cette démarche l'autre est une ressource...même la génération Z !

FIN