

Conflit de générations

Patrons vieux jeu ou jeunes cadres en crise d'adolescence, voici comment éviter le conflit des générations.

Toutes les générations ont quelque chose en commun : elles éprouvent des difficultés à comprendre celle qui les précède et celle qui les suit. Chaque nouvelle vague de jeunes professionnels arrive au bureau comme une horde d'extraterrestres qui, eux, trouvent leurs aînés dépassés et déconnectés des « nouvelles réalités »...

Le choc des générations n'est pas une nouveauté. Mais aujourd'hui, un petit détail vient compliquer les choses : la compétence prend progressivement le pas sur l'ancienneté. Et à une époque hyper-informatisée, force est d'admettre que les compétences ne sont pas toujours liées à l'expérience, et donc à l'âge. Pas facile à accepter pour les plus anciens ! L'accès global à l'information et la vitesse à laquelle se développent les nouvelles technologies permettent aux plus jeunes de progresser plus rapidement dans le monde du travail. L'élève dépasse le maître plus vite qu'avant. De nombreux cadres supérieurs sont dérouterés et souvent démunis face à leurs jeunes recrues et du coup, se sentent menacés. Il y a pourtant un moyen d'éviter le conflit pour apprendre les uns des autres. Voici quelques principes essentiels à appliquer, que vous ayez 25 ans ou 55 ans :

- Respectez tout le monde, les plus jeunes comme les plus âgés. Acceptez les différences de chacun, cherchez à comprendre les motivations des uns et des autres afin de les intégrer au groupe. Accueillir un jeune professionnel dans son équipe et traiter d'égal à égal avec lui, c'est accepter de remettre en question ses processus habituels. Ce n'est pas parce que vous avez toujours procédé de la même façon que cela ne vaut pas la peine d'emprunter une nouvelle voie. Mettre en commun les idées et les expériences crée une émulation positive.

- Oubliez les idées reçues et les formules du type « À mon époque, jamais on n'aurait fait cela ! » ou « Il est complètement dépassé, il ne comprend rien ». Ne cherchez pas à faire la preuve de votre supériorité en utilisant les connaissances ou les informations que vous détenez : partagez-les ! N'usez pas des « Tu verras,

quand tu seras à mon niveau, tu ne pourras plus faire ceci... », « Quand j'étais un jeune professionnel, jamais je n'aurais fait cela » ou encore « Dans mon cours de MBA, j'ai appris les dernières méthodes en matière de... » Non seulement ce n'est pas productif, mais c'est lassant !

- Faites preuve de patience. Souvenez-vous : au début de votre carrière, vous avez souvent piaffé d'impatience lorsque votre patron ne faisait pas avancer vos projets aussi vite que vous le souhaitiez. Pour les plus jeunes, cela signifie aussi que parfois, savoir prendre son temps permet de mieux saisir tous les enjeux d'un projet ou d'une problématique d'affaires et évite de foncer tête baissée... droit dans le mur !

- Sachez reconnaître la valeur de l'autre. Si vous avez décidé d'engager ce jeune talent, c'est que vous aviez de bonnes raisons de le faire. Pourquoi ne pas lui donner sa chance et le laisser faire ses preuves ? À l'inverse, votre patron n'est pas uniquement là parce qu'il a des cheveux gris... Il a forcément quelque chose à vous apprendre. Faites-lui confiance et posez-lui des questions.

- Reconnaissez vos limites. Récemment, un cadre, typique de la génération X (35 ans), me confiait qu'il gérait (avec succès) une équipe plus âgée que lui. Il m'avouait que son secret résidait dans le fait qu'il avouait d'emblée ses lacunes et qu'il sollicitait leur expérience en leur confiant des projets dans lesquels il n'excellait pas. Finalement, un brin d'humilité n'a jamais tué personne.

- Faites confiance. Laissez le plus jeune apprendre par lui-même, donnez-lui la possibilité de faire ses propres expériences, quitte à ce qu'il se trompe. Plusieurs gestionnaires que j'ai interrogés à ce sujet m'ont tous raconté la même histoire : un de leurs jeunes talents, fougueux et ambitieux, voulait systématiquement « agir à sa manière ». Reconnaisant néanmoins le potentiel de ce collègue, ils l'ont laissé « se planter » tout en le surveillant du coin de l'œil. En pareille situation, le résultat est souvent surprenant. Reconnaisant son erreur, le jeune gagne en maturité et accepte les conseils du plus sage (qui, bien sûr, veille à ne pas l'humilier ni à en rajouter...). Ainsi, ces gestionnaires ont réussi à créer une expérience commune qui allie respect, confiance et patience.

C'est simple, finalement. On évite le conflit des générations en cherchant à bâtir une relation durable qui repose sur des valeurs fortes... C'est vous dire que toutes les générations, même les plus âgées, gagnent à être plus sages. +

* Présidente de Venatus Conseil
(www.venatus.com)

