

Comprendre et manager les (jeunes) générations

Animée par Thaïs Herbreteau / Julien Estier – Compte-rendu réalisé par Julien Estier & ChatGPT

1. Introduction : Objectifs et interactivité

Dès les premières minutes, Julien Estier souligne que son intervention repose sur des observations pratiques et non des vérités absolues. Il invite chacun à adopter un regard ouvert, expliquant que le sujet des générations suscite parfois des idées préconçues.

« L'objectif aujourd'hui, ce n'est pas de vous donner des vérités, mais de partager des perspectives qui vous aideront à naviguer dans la complexité intergénérationnelle. »

Pour détendre l'atmosphère et encourager l'audience à participer, il plaisante sur le fait que « lorsque l'on commence à dire qu'être jeune c'est surtout dans la tête, c'est sans doute le signe qu'on ne l'est plus ».

2. Comprendre les générations X : Des racines de résilience et d'adaptation

Julien commence par détailler les caractéristiques de la génération X, née entre 1965 et 1978, souvent appelée « génération sacrifiée » ou « anonyme ». Cette génération, marquée par un climat économique et social difficile, a appris à s'adapter et à faire preuve de pragmatisme. Elle a connu la fin de l'ère industrielle, l'émergence des nouvelles technologies, et a souvent un rapport complexe à l'autorité et au travail.

Idées principales :

- **Pragmatisme et adaptabilité** : La génération X a appris à se débrouiller seule dans un contexte souvent incertain. Selon Julien, elle incarne une certaine forme de résilience, ayant grandi avec l'idée qu'il faut se battre pour trouver sa place.

- **Attentes au travail** : La génération X privilégie la stabilité et la loyauté dans sa relation avec l'entreprise, mais peut être parfois frustrée par le manque d'engagement perçu chez les jeunes.

Julien raconte l'anecdote d'Eric, un membre de la génération X, qui s'était blessé au genou en courant autour d'une piscine à 7 ans et s'était entendu dire par ses parents : « Ça te servira de leçon, tu ne recommenceras pas. » ou encore « C'est le métier qui rentre, tu en verras d'autres ». Cette expérience symbolise le type d'éducation qui a forgé cette génération : un mélange de dureté et d'encouragement à ne pas se plaindre.

« La génération X a souvent un côté "machine", prête à aller jusqu'au bout malgré les difficultés, ce qui rend les attitudes plus souples des jeunes parfois difficiles à accepter pour elle. »



3. Comprendre les jeunes générations : Y et Z

Ensuite, Julien aborde les générations Y (nés entre 1979 et 1993) et Z (nés après 1993). Ces deux générations se distinguent par un rapport plus affirmé au sens et à l'authenticité, mais aussi par leur adaptation à un monde numérique en évolution rapide.

Idées principales :

- **Génération Y** : Marquée par une quête de sens et de reconnaissance, la génération Y a grandi avec les premières technologies modernes et les débuts d'Internet. Ils remettent souvent en question l'autorité et valorisent l'authenticité.

- **Génération Z** : La génération Z est née dans un monde entièrement digital. Elle a une capacité d'adaptation rapide mais cherche aussi une relation sincère et directe avec le monde du travail, tout en étant très sensible aux questions de bien-être et de flexibilité.

Julien utilise le mot « *du coup* » comme exemple pour la génération Z, soulignant la façon dont cette génération a intégré un langage particulier et un rapport informel au travail.

« La génération Z considère souvent le travail comme un moyen et non une fin ; elle cherche un équilibre de vie qui laisse place à d'autres priorités. »

Julien mentionne un jeune qui explique : « *Mon LinkedIn, c'est TikTok* », montrant ainsi que cette génération explore des canaux de communication non traditionnels et valorise des réseaux plus dynamiques.

4. Les attentes des jeunes générations : la qualité de la relation

Julien présente la qualité de la relation comme un point central pour les jeunes générations, qui cherchent une interaction authentique et respectueuse avec leurs managers. Les jeunes refusent le modèle d'autorité traditionnel et demandent des échanges constructifs.

Idées principales :

- **Importance de l'écoute active** : Les jeunes veulent être entendus et compris. Ils attendent des managers qu'ils soient à l'écoute de leurs préoccupations et qu'ils les incluent dans les processus de décision.

- **Transparence et clarté** : Plutôt que des phrases toutes faites comme « Ma porte est toujours ouverte », les jeunes souhaitent un engagement concret de la part de leurs supérieurs.

Julien conseille aux managers de poser des questions ouvertes et d'inviter les jeunes à exprimer leur point de vue. Il propose notamment de reformuler l'approche managériale avec des questions comme : « *Qu'en penses-tu ?* » et « *Que proposes-tu ?* », ce qui responsabilise les jeunes tout en les encourageant à s'investir.

« Pour les jeunes générations, un bon manager est avant tout un partenaire de travail, quelqu'un avec qui ils peuvent partager leurs idées et recevoir un feedback constructif. »



+ Focus : Le Rapport d'étonnement 333

Dans sa présentation, Julien Estier met en avant le « *rapport d'étonnement 333* », un outil simple mais puissant pour intégrer les jeunes générations dans une entreprise tout en favorisant leur engagement dès les premiers jours. Ce concept s'appuie sur un principe bien connu en gestion, le "rapport d'étonnement", mais Julien le modifie pour répondre aux besoins spécifiques des nouvelles générations en ajoutant une temporalité précise.

Objectif du Rapport d'Étonnement

Le rapport d'étonnement est une pratique où l'on demande à un nouvel arrivant de partager ses premières impressions et remarques après quelques jours de travail dans l'entreprise. Il s'agit d'un moment crucial où le collaborateur peut exprimer ce qui l'a surpris, ce qui lui a plu, ou même les difficultés rencontrées, ce qui est essentiel pour ajuster les conditions de travail et favoriser une bonne intégration.

« Si vous ne mettez pas en place un espace pour entendre les premiers ressentis, le risque de ghosting est très élevé. »

La méthode 333 : 3 jours, 3 semaines, 3 mois

Julien explique que le chiffre 333 représente les moments-clés où il est indispensable de réaliser ce rapport d'étonnement :

1. À 3 jours : Ce premier point est essentiel. Julien insiste sur la nécessité de faire un retour dans les trois jours pour éviter un phénomène de désengagement immédiat. *« Si à 3 jours, Agnès ne fait pas l'effort de venir me voir pour recueillir mes impressions, il y a 9 chances sur 10 que le quatrième jour, je "ghost" Agnès »*, explique-t-il. Ce moment permet au collaborateur de faire un premier bilan rapide, de poser des questions et d'exprimer ses premières impressions, avant qu'un éventuel malaise s'installe.
2. À 3 semaines : Ce second rendez-vous permet d'approfondir la compréhension du poste et de l'équipe, une fois que le collaborateur a pris ses repères initiaux. Julien recommande aux managers de poser des questions pour identifier d'éventuelles frustrations et ajuster rapidement les attentes : *« Comment te sens-tu dans ton équipe ? Y a-t-il quelque chose qui te surprend encore ? »*
3. À 3 mois : À ce stade, le collaborateur devrait avoir une bonne maîtrise de son environnement de travail. Ce rapport d'étonnement est l'occasion de faire un bilan plus poussé et de s'assurer que le collaborateur envisage de s'investir à long terme dans l'entreprise. Julien propose de poser des questions comme : *« Quelles seraient tes suggestions pour améliorer ton expérience de travail ici ? »*

Julien partage des situations où, en l'absence de ce premier rapport d'étonnement, les jeunes collaborateurs quittent leur poste sans prévenir (phénomène de "ghosting"). Ce comportement, bien que mal perçu par les entreprises, est souvent une réaction à un manque de suivi et de dialogue dans les premiers jours. En instaurant le rapport d'étonnement 333, Julien démontre comment l'engagement et la rétention des jeunes générations s'améliorent.



+ Focus : Le Rapport d'étonnement 333 (suite)

Les bénéfices du Rapport d'Étonnement 333

1. Prévenir le désengagement précoce : Le premier contact à trois jours permet de désamorcer les malentendus et de favoriser un dialogue ouvert dès le début.
2. Renforcer l'attachement à l'entreprise : Les retours réguliers montrent au collaborateur que son ressenti compte, et qu'il est acteur de son intégration.
3. Améliorer la marque employeur : Un employé bien intégré, qui se sent écouté et valorisé, est plus susceptible de devenir un ambassadeur positif pour l'entreprise.

« En appliquant le rapport d'étonnement 333, vous montrez à chaque nouvelle recrue que son opinion compte, et vous réduisez considérablement le risque qu'elle se désengage dès le départ. » Ce rituel simple s'avère être un levier précieux pour créer un climat de confiance dès les premiers jours, un élément essentiel pour fidéliser les jeunes générations.

+ Focus : L'Entretien de Départ

Dans sa conférence, Julien Estier met en avant l'importance de l'**entretien de départ** comme un outil stratégique pour collecter des retours sincères de la part des collaborateurs qui quittent l'entreprise. Selon lui, cet entretien est bien plus qu'une formalité administrative ; c'est une véritable opportunité d'apprendre et de transformer un départ en un atout pour l'organisation.

Objectif de l'Entretien de Départ

L'entretien de départ a pour but d'identifier les raisons qui ont conduit un collaborateur à partir et de mettre en lumière les éventuelles failles dans la gestion des talents. Julien insiste sur le fait qu'un feedback direct, obtenu dans une atmosphère de confiance, est souvent plus constructif qu'un retour informel. Cela permet à l'entreprise de comprendre ce qui pourrait être amélioré dans son environnement de travail pour éviter de futurs départs.

Phrase-clé de Julien Estier : « L'entretien de départ n'est pas un adieu, c'est une prise de conscience. C'est le moment où vous pouvez transformer un collaborateur en ambassadeur, ou mieux, en collaborateur boomerang. »

Les Points Clés de l'Entretien de Départ

Julien structure cet entretien autour de questions spécifiques et constructives qui permettent de cerner à la fois les aspects positifs et négatifs de l'expérience du collaborateur :

1. **Comprendre les frustrations** : Julien commence par des questions ouvertes qui permettent au collaborateur de s'exprimer librement :
 - « Quelle est, selon toi, ma principale erreur de manager ? »
 - « Quel a été ton plus gros "caillou dans la chaussure" durant ton passage ici ? »
 - « Parmi toutes nos valeurs affichées, laquelle te semble la moins sincère ? »



+ Focus : L'Entretien de Départ (suite)

2. **Identifier les besoins non satisfaits** : Il cherche aussi à savoir ce que le collaborateur aurait souhaité trouver dans l'entreprise mais qui lui a manqué, pour mieux anticiper les attentes des futurs employés :
 - « Qu'aurais-tu aimé trouver chez nous que tu n'as pas trouvé ? »
 - « Quelle compétence aurais-tu aimé développer ici et que tu n'as pas pu ? »
3. **Recueillir les aspects positifs** : Julien recommande de finir l'entretien en demandant au collaborateur de partager ses meilleurs souvenirs pour clore sur une note positive :
 - « Quel est ton meilleur souvenir de ton passage ici ? »

Un complément utile : La Technique des "Trois Coups de Fil"

Julien explique qu'il ne laisse pas cet entretien de départ comme le dernier échange. Au contraire, il prône la technique des « trois coups de fil » pour maintenir le contact à trois moments différents après le départ :

- **Premier appel, une semaine après le départ** : Pour montrer que le collaborateur reste important et qu'on souhaite savoir comment il vit sa transition.
- **Deuxième appel, trois mois après le départ** : Pour demander s'il a découvert des éléments qu'il n'avait pas mentionnés dans l'entretien de départ.
- **Troisième appel, un an après le départ** : Pour vérifier si le collaborateur serait prêt à revenir si des améliorations ont été faites, ou pour rester en contact avec un ancien ambassadeur.

Cette technique vise à garder un lien de confiance avec l'ancien collaborateur, créant ainsi un potentiel pour qu'il revienne dans de meilleures conditions, en tant que « collaborateur boomerang ».

Bénéfices de l'Entretien de Départ

1. **Prévenir les départs futurs** : Les informations recueillies aident l'entreprise à identifier et corriger des problèmes structurels ou relationnels qui pourraient pousser d'autres collaborateurs vers la sortie.
2. **Renforcer la marque employeur** : Un collaborateur qui part avec une bonne impression et un sentiment de reconnaissance est plus susceptible de parler positivement de l'entreprise dans son réseau professionnel.
3. **Créer un vivier de talents réengageables** : En restant en contact avec d'anciens employés, l'entreprise peut potentiellement les réintégrer si les conditions s'améliorent.

Conclusion de Julien : « L'entretien de départ, c'est bien plus qu'un adieu, c'est une rencontre à cœur ouvert pour comprendre ce qui a fonctionné et ce qui doit être amélioré. » Julien conclut en rappelant que ce rituel contribue non seulement à éviter des départs non anticipés, mais également à transformer les anciens collaborateurs en ambassadeurs ou même en futurs talents à réembaucher si l'opportunité se présente.



+ Focus : L'Entretien de Coaching Saisonnier

Julien Estier présente l'entretien de coaching saisonnier comme un **outil central pour accompagner les jeunes générations** tout au long de l'année. Contrairement à l'entretien annuel traditionnel, souvent perçu comme une formalité rigide et centrée sur la performance, cet entretien a pour but de maintenir un lien régulier et de renforcer la relation entre le manager et le collaborateur. En réalisant cet entretien à chaque saison, le manager peut mieux comprendre les évolutions des besoins et des attentes de l'employé, favorisant ainsi un dialogue ouvert et une adaptation continue.

Objectif de l'Entretien de Coaching Saisonnier

L'entretien de coaching saisonnier vise à entretenir une communication active entre le manager et le collaborateur, sans se concentrer uniquement sur les indicateurs de performance. Julien insiste sur l'importance de cette pratique pour favoriser un **climat de confiance** et une relation de proximité, essentielle pour fidéliser les jeunes générations, qui cherchent à être écoutées et soutenues de manière authentique.

Phrase-clé de Julien Estier :

« Le coaching saisonnier, c'est un moment pour se poser les bonnes questions et anticiper les problématiques, sans attendre que des tensions apparaissent. »

Structure et Questions de l'Entretien de Coaching Saisonnier

L'entretien de coaching saisonnier se déroule en trois étapes clés, chacune correspondant à un moment spécifique de l'année (printemps, été, automne, hiver). Julien recommande de structurer l'entretien autour de questions ouvertes, visant à encourager l'expression des ressentis, l'identification des défis et l'anticipation des besoins futurs. Voici la structure détaillée, avec les questions proposées par Julien Estier pour chaque phase.

1. Bilan des trois derniers mois

Cette première phase vise à faire un retour sur l'expérience récente du collaborateur, à identifier les succès et à reconnaître les efforts accomplis.

o Questions posées par Julien Estier :

▪ « Quelle a été ta plus grande fierté des trois derniers mois ? »

Cette question permet au collaborateur de mettre en avant ses succès et ses réalisations récentes, ce qui est essentiel pour renforcer sa motivation et sa satisfaction personnelle.

▪ « Quel obstacle as-tu rencontré et qui t'a le plus appris sur toi-même ? »

Ici, Julien invite le collaborateur à réfléchir aux défis surmontés et aux leçons tirées de ces expériences. Cela permet d'aborder la notion de développement personnel et de souligner l'importance d'apprendre de ses échecs.

▪ « Y a-t-il eu un moment où tu as ressenti une boule au ventre ou une difficulté à dormir à cause du travail ? »

Cette question vise à détecter les sources potentielles de stress ou d'anxiété, permettant au manager d'apporter un soutien adapté et de prévenir un éventuel burn-out.



+ Focus : L'Entretien de Coaching Saisonnier (suite)

2. Synchronisation actuelle

Cette deuxième étape permet de faire le point sur la situation actuelle et d'ajuster les dynamiques de travail. L'objectif est d'identifier les éventuels ajustements nécessaires pour améliorer la qualité de la collaboration.

o Questions posées par Julien Estier :

- « Si je pouvais changer une chose pour que notre collaboration soit meilleure, que devrais-je améliorer ? »

Julien utilise cette question pour obtenir un feedback direct sur son propre style de management et pour comprendre comment il pourrait mieux répondre aux besoins de son collaborateur.

- « Y a-t-il une question que je n'ai pas posée la dernière fois et que tu aurais aimé aborder aujourd'hui ? »

En posant cette question, le manager laisse de l'espace au collaborateur pour aborder des sujets ou des préoccupations restés en suspens, renforçant ainsi la transparence et la confiance dans la relation.

3. Perspectives futures

La dernière phase de l'entretien de coaching saisonnier permet de se projeter dans les mois à venir et de planifier les actions nécessaires pour répondre aux aspirations du collaborateur. Julien souligne l'importance d'anticiper les défis potentiels et d'encourager une approche proactive.

o Questions posées par Julien Estier :

- « Quels sont tes projets ou aspirations pour les prochains mois ? »

Cette question permet de comprendre les ambitions du collaborateur et d'aligner les opportunités de développement avec ses objectifs personnels.

- « Y a-t-il un événement à venir qui pourrait affecter ton efficacité ou ton bien-être au travail ? »

Julien utilise cette question pour identifier les facteurs externes pouvant impacter la performance ou le moral du collaborateur, permettant ainsi au manager de mettre en place des actions de soutien ou d'adaptation.

Exemples Concrets d'Application

Julien illustre l'efficacité de cette méthode avec des exemples réels. Par exemple, il partage l'histoire d'Agnès, une jeune collaboratrice qui, lors de son entretien de coaching saisonnier, a pu exprimer des frustrations concernant la gestion de son emploi du temps. Grâce à ce retour, Julien a ajusté certaines pratiques et mis en place des mesures pour lui offrir plus de flexibilité, ce qui a considérablement renforcé son engagement et sa satisfaction.



+ Focus : L'Entretien de Coaching Saisonnier (suite)

Bénéfices de l'Entretien de Coaching Saisonnier

1. **Favoriser l'Engagement** : Cet entretien montre aux collaborateurs que leur voix est entendue, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance et leur motivation à contribuer positivement.
2. **Anticiper les Problèmes** : En discutant régulièrement des ressentis et des attentes, les managers peuvent anticiper les tensions et les frustrations, prévenant ainsi les départs précoces ou les conflits internes.
3. **Adapter les Pratiques de Management** : En obtenant un retour continu, les managers peuvent ajuster leurs méthodes de gestion pour mieux s'adapter aux besoins individuels de chaque collaborateur, surtout auprès des jeunes générations qui recherchent un accompagnement personnalisé.

Conclusion de Julien :

« L'entretien de coaching saisonnier, c'est un moment clé pour créer une relation de proximité et de confiance avec vos collaborateurs, un levier essentiel pour les fidéliser et les engager dans la durée. »

En conclusion, Julien Estier recommande vivement cet outil pour instaurer une communication fluide et continue, adaptée aux attentes spécifiques des jeunes générations, tout en renforçant la cohésion et l'engagement au sein de l'équipe.

5. Le syndrome Mario Bros : pour développer l'autonomie et l'interdépendance

Julien utilise l'image du jeu vidéo Mario Bros pour montrer l'importance de l'apprentissage par l'échec. Le rôle du manager doit être de guider sans surprotéger, pour que les jeunes développent leur autonomie.

Idées principales :

- Éviter le management « hélicoptère » : Les jeunes doivent pouvoir expérimenter, apprendre de leurs erreurs et gagner en indépendance.
- Questions responsabilisantes : Pour encourager la réflexion, Julien propose de systématiquement poser deux questions :
 - « Qu'en penses-tu ? »
 - « Que proposes-tu ? »

Julien partage l'exemple d'un jeune collaborateur à qui l'on confie une tâche difficile, et plutôt que de lui donner la solution, il est invité à réfléchir et proposer sa propre approche. Cela favorise l'apprentissage par l'action et développe la confiance en soi.

« Poser les bonnes questions est souvent plus puissant que de donner directement des réponses ; cela aide les jeunes à trouver leurs propres solutions et à grandir. »



Conclusion : Vers une compréhension intergénérationnelle

Julien clôture la conférence en rappelant l'importance d'adopter un management bienveillant et d'encourager l'expression des jeunes générations. Il invite les managers à utiliser :

- + Le rapport d'étonnement 333
- + L'entretien de départ
- + L'entretien de coaching saisonnier
- + Et de ne pas oublier les 2 questions puissantes
 - « Qu'en penses-tu ? »
 - « Que proposes-tu ? »

pour valoriser le point de vue des jeunes, et à toujours se rappeler que chaque génération a quelque chose à offrir aux autres.

« Comprendre et manager les jeunes générations, c'est accepter de sortir de sa zone de confort, d'écouter, de poser les bonnes questions et de s'adapter aux attentes nouvelles. »

The image shows two promotional cards side-by-side. The left card has a white background with the text 'Téléchargez tous les éléments ma-generation.xyz' in blue and red, and 'Mot de passe : generationxyz' in blue. The right card has a white background with the Link's logo, a portrait of Julien Estier, his name 'Julien Estier' in red, his email 'Julien.estier@links-accompagnement.com', his phone number 'Tel : 01 60 60 21 86', and his LinkedIn profile 'linkedin.com/in/JulienEstier'.

