



HAL
open science

La diversité générationnelle entre collaboration et incompréhension : enquête au sein de Société Générale

Sandrine Males

► **To cite this version:**

Sandrine Males. La diversité générationnelle entre collaboration et incompréhension : enquête au sein de Société Générale. Sciences de l'information et de la communication. 2021. dumas-03736242

HAL Id: dumas-03736242

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-03736242>

Submitted on 22 Jul 2022

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Mémoire de Master 2

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Ressources humaines et conseil

Option : Ressources humaines, management et organisations

La diversité générationnelle entre collaboration et incompréhension

Enquête au sein de Société Générale

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Pascal Thobois

Nom, prénom : MALES Sandrine

Promotion : 2019-2020

Soutenu le : 29/11/2021

Mention du mémoire : Très bien

RESUME

Avec l'arrivée de la génération Z sur le marché du travail, beaucoup d'articles traitent du sujet de la collaboration des différentes générations au sein des organisations. D'ailleurs, celle-ci serait au cœur de l'intelligence collective. Pourtant, ma participation à un projet informatique avec des jeunes développeurs informatique m'a montré qu'il pouvait exister des incompréhensions entre individus d'âge différent.

L'objectif de cette étude est donc de comprendre s'il existe réellement un conflit entre générations. La problématique est par conséquent la suivante : « *En quoi la différence de génération est-elle une explication possible des difficultés de coopération entre des jeunes développeurs informatique et des product owner expérimentés?* ».

Tout d'abord, une revue littéraire a été créée permettant d'effectuer un « état de l'art » des travaux déjà réalisés sur le thème de la génération et tout ce que cela englobe ; permettant de faire ressortir des hypothèses.

Puis, une méthodologie explique les différentes étapes de l'étude qualitative par interviews qui a été réalisée auprès d'une population bien définie : les développeurs informatique. Celle-ci a permis de ressortir quatre grandes thématiques : la trajectoire de la personne, le rapport au travail, les interactions avec les collègues, les relations intergénérationnelles.

Les réponses obtenues ont été analysées dans le but de tester les hypothèses proposées. Il a alors été démontré que l'âge n'est véritablement pas le vecteur des incompréhensions entre les individus de génération différente. En effet, deux axes de réflexion en ressortent : la méconnaissance du métier de développeur informatique et le fait que l'entreprise doit pouvoir repenser ses organisations pour adopter une culture plus agile.

Mots clés : agilité - collaboration – communication - culture d'entreprise - diversité - génération - incompréhension - intelligence collective – stéréotype

ABSTRACT

With the arrival of generation Z on the job market, many articles deal with the subject of collaboration between different generations within organizations. Moreover, this would be at the heart of collective intelligence. However, my participation in an IT project with young IT developers showed me that there could be misunderstandings between individuals of different ages.

The objective of this study is therefore to understand if there really is a conflict between generations. The problematic is therefore the following: « *How is the generation difference a possible explanation for the difficulties of cooperation between young IT developers and experienced product owners?* ».

First of all, a literature review was created in order to carry out a "state of the art" of the work already done on the theme of generation and all that it encompasses; allowing to bring out hypotheses.

Then, a methodology explains the different steps of the qualitative study by interviews that was carried out with a well-defined population: computer developers. This study made it possible to identify four main themes: the individual's career path, the relationship to work, interactions with colleagues, and intergenerational relations.

The responses obtained were analyzed in order to test the proposed hypotheses. It was then demonstrated that age is not really the vector of misunderstandings between individuals of different generations. In fact, two areas of reflection emerged: the lack of knowledge of the IT developer's job and the fact that the company must be able to rethink its organizations to adopt a more agile culture.

Keywords : agility - collaboration - communication - corporate culture - diversity - generation - misunderstanding - collective intelligence - stereotype

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, je souhaiterais adresser ici tous mes remerciements aux différentes personnes qui, directement ou indirectement, ont contribué à sa réalisation.

Tout d'abord, je tiens à remercier Corinne Aubert Simon ainsi que Pascal Thobois, mes tuteurs lors de ce mémoire. Ils ont su me guider dans ma réflexion et me conseiller tout au long de cette étude.

Je souhaiterais également remercier l'ensemble des développeurs informatique ayant répondu au questionnaire de l'enquête de terrain.

Je remercie mes amis proches Christine, Eric et Priscilla pour leurs encouragements. Leur soutien inconditionnel a été d'une grande aide.

Je n'oublie pas mes anciennes collègues de travail Dominique, Jalila, Nathalie et Paola ainsi que mes collègues de promo, qui ont toujours su m'épauler quand il le fallait.

Je dédie ce travail à mes très chers parents et à mon frère qui ont toujours été là pour moi ; et plus particulièrement à mon compagnon ainsi qu'à mon fils, sans qui la réalisation de ce mémoire n'aurait pas pu se faire.

TABLE DES MATIERES

RESUME	2
ABSTRACT	3
REMERCIEMENTS	4
TABLE DES MATIERES	5
INTRODUCTION	7
I. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE	21
A. Objectif et démarche de la méthodologie choisie	21
a) Choix de la méthodologie	21
b) Objectifs de la démarche	22
B. Organisation des travaux	22
C. Outils et démarche de prospection	22
D. Conduite des entretiens	23
E. L'étude	24
a) Constitution de l'échantillon	24
b) Fiche de l'interviewé	25
c) Cadre des entretiens	25
i. Introduction	25
ii. Critères de sélection, éléments d'hétérogénéité et profils sélectionnés ...	25
F. Le guide d'entretien	26
G. Procédé et traitement des données	27
a) Etape préliminaire	27
b) Etape 1	27
c) Etape 2	28
II. RESULTATS	29
A. Le choix des thèmes	29
B. Les verbatims	30
a) La trajectoire de la personne	30
i. Parcours	30
ii. Société	31
b) Le rapport des jeunes développeurs au travail	34
i. Métier	34
ii. Sens du travail	36
iii. Reconnaissance	38
c) Les interactions au sein de l'équipe de travail	39
i. Equipe	39
ii. Direction	42
iii. Product Owner : PO	43
d) Les relations intergénérationnelles	45
i. Perception	45
ii. Relation	47
III. DISCUSSION	49

A. HYPOTHESE 1 : Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce qu'il existe un décalage culturel entre les plus jeunes et leurs aînés	49
B. HYPOTHESE 2 : Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce que chaque génération a une vision différente de notions aussi essentielles que le rapport à la hiérarchie, au temps, à l'espace de travail mais aussi à la reconnaissance.	53
C. HYPOTHESE 3 : Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce qu'il existe des divergences de référence en matière de modèles d'organisation	57
D. NOUVELLE HYPOTHESE : La méconnaissance du métier de développeur peut en partie expliquer les incompréhensions entre les acteurs.....	59
CONCLUSION	63
BIBLIOGRAPHIE	71
ANNEXES	76
ANNEXE 1 : guide d'entretien	76
ANNEXE 2 : fiche de l'interviewé	79
ANNEXE 3 : thèmes et sous-thèmes et leur signification	80
ANNEXE 4 : lien entre les thématiques, les thèmes et les sous-thèmes	81
ANNEXE 5 : tableaux des verbatims	82

INTRODUCTION

Véritable hymne des années 60, « *My Generation* » du mythique groupe de rock The Who¹ dressait un contraste marquant entre la jeunesse et les adultes de l'époque.

Cinquante-six ans plus tard, cette célèbre chanson est toujours d'actualité.

Les générations se succèdent mais ne se ressemblent pas. Les temps changent et bien souvent les futures générations ont une façon de penser, des habitudes différentes de la précédente.

George Orwell², écrivait sur ce sujet à son époque :

« *Chaque génération se croit plus intelligente que la précédente et plus sage que la suivante.* » (Garceau, 2012 : p.7)

Aujourd'hui, une multitude d'ouvrages, d'articles apparaissent, tous s'intéressant aux générations qui côtoient de nos jours le monde de l'entreprise. Ils essayent de comprendre l'attente de ces générations face au travail.

Profils des différentes générations

Ce sont dans les années 90 que William Strauss³ et Neil Howe⁴ ont identifié quatre cycles qui se succèdent dans un roulement de quatre fois vingt ans, tout comme les quatre saisons. Effectivement, selon eux, depuis la création des Etats-Unis, des événements identiques se produisent tous les quatre-vingts ans. Chaque génération évolue en fonction de la situation économique dans laquelle elle grandit, devient adulte, parent et ancien. Aujourd'hui, suivant leur théorie générationnelle, nous sommes donc dans la période du millénaire avec quatre générations bien définies.

La catégorie la plus connue est sans aucun doute les « Baby-Boomers ». Il s'agit de la vague de naissances qui a suivi la fin de la seconde guerre mondiale et qui s'étend

¹ **The Who** est un groupe de rock anglais formé à Londres en 1964. Le groupe est composé du chanteur principal Roger Daltrey, du guitariste et chanteur Pete Townshend, du bassiste et chanteur John Entwistle et du batteur Keith Moon. Ils sont considérés comme l'un des groupes de rock les plus influents du 20^{ème} siècle.

² **George Orwell**, nom de plume d'Eric Arthur Blair, né le 25 juin 1903 à Motihari pendant la période du Raj britannique et mort le 21 janvier 1950 à Londres, est un écrivain, essayiste et journaliste britannique.

³ **William Strauss** (5 décembre 1947 – 18 décembre 2007) était un auteur, dramaturge, metteur en scène et conférencier américain. En tant qu'auteur, il est connu pour son travail avec Neil Howe sur les générations sociales et pour la théorie générationnelle de Strauss-Howe.

⁴ **Neil Howe** (né le 21 octobre 1951) est un auteur et consultant américain. Il est surtout connu pour son travail avec William Strauss sur les générations sociales concernant un cycle générationnel théorisé dans l'histoire américaine.

jusqu'au milieu des années 60. Cette génération a grandi en pleine croissance économique, quasiment dépourvue de chômage.

Puis est arrivée la génération X, née entre le milieu des années soixante et la fin des années soixante-dix. Cette génération connaît un marché du travail plombé par les chocs pétroliers. Elle a également grandi avec la crainte du sida et dans des familles de plus en plus marquées par le divorce.

Quant à la génération Y, nommée aussi millennials⁵, est née entre le début des années 80 et le milieu des années 90. C'est la première génération qui grandit véritablement avec Internet, l'ordinateur et les jeux vidéo.

La dernière génération qui arrive progressivement sur le marché du travail est celle née depuis 1995. Elle est associée à l'essor des smartphones et des réseaux sociaux.

C'est en 2025, que la majorité de cette dernière génération, aussi appelée génération Z, arrivera sur le marché du travail ; et beaucoup d'entreprises ont tendance à placer ces jeunes au centre de l'attention. C'est notamment le cas de Société Générale⁶ qui s'interroge sur cette nouvelle vague de population active.

Société Générale

Groupe d'envergure internationale, Société Générale est l'un des tout premiers groupes européens de services financiers et acteur important de l'économie depuis plus de cent-cinquante ans. Il accompagne au quotidien trente millions de clients grâce à ses cent-trente-trois mille collaborateurs présents dans soixante-et-un pays.

Résolument tourné vers l'avenir, Société Générale voit toujours plus loin et souhaite incarner au mieux la banque du XXI^{ème} siècle ; c'est ainsi que le Groupe accorde une importance à cette jeune génération qui pourrait lui apporter de nouvelles perspectives.

Mieux comprendre et s'entendre avec les jeunes générations pour bien vivre tous ensemble au travail, voilà un des défis que rencontre la plupart des entreprises.

Société Générale, comme beaucoup d'autres, a pris conscience que le bien-être et l'engagement des salariés sont fortement liés. Une bonne cohésion d'équipe conduit

⁵ La **génération Y** ou **les milléniaux** (de l'anglais: *millennials*) regroupent l'ensemble des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.

⁶ **Société Générale** a été créé le 4 mai 1864 et a été privatisée le 29 juillet 1987. Son directeur actuel est Monsieur Frédéric Oudéa.

la mise en place d'un climat de confiance mutuelle entre les collaborateurs, quel que soit leur âge, favorisant ainsi l'émergence d'une intelligence collective. Tous ces leviers auront un impact positif sur la performance du groupe et l'attractivité de la marque employeur.

Constat

Aujourd'hui, toutes les entreprises constatent trois phénomènes qui les amènent à réfléchir sur les différentes générations au sein d'une même organisation.

En premier lieu, les départs en retraite qui soulèvent la problématique de la transmission du savoir aux futurs collaborateurs.

Les mesures gouvernementales, comme la réforme des retraites, qui incitent les salariés à travailler plus longtemps. Ce qui peut créer un recul de l'âge de la cessation d'activité. Cela remet en question la place des seniors au sein de l'organisation.

Et dernièrement, l'arrivée sur le marché du travail des jeunes diplômés (la génération Z) dont les organisations cherchent à savoir comment les recruter, les fidéliser, et comprendre leurs caractéristiques pour s'adapter à leurs attentes.

Toutes ces entreprises et leurs dirigeants doivent donc faire travailler ensemble trois voire quatre générations avec chacune sa culture différente.

Qu'entend-on par le terme « génération » ?

Le concept de génération a de multiples sens d'où la complexité de compréhension concernant sa définition.

Du point de vue familial, la génération permet de situer les individus dans une lignée par rapport à leurs parents, leurs enfants ou leurs collatéraux.

D'un point de vue démographique, une génération peut être considérée comme un ensemble d'individus nés au cours de la même période.

Toutefois, pour le sociologue Karl Mannheim⁷ (1928), cela n'est pas suffisant pour caractériser une génération.

⁷ **Karl Mannheim**, né le 27 mars 1893 à Budapest et mort le 9 janvier 1947 à Londres, est un sociologue et philosophe allemand d'origine hongroise. Durant la période allemande de sa carrière, Mannheim se consacra essentiellement à la sociologie de la connaissance, dont il est l'un des fondateurs. Elle atteint chez lui à la dimension d'une théorie générale des relations entre culture

Mannheim pense qu'une génération est constituée d'individus capables de développer des liens et d'adhérer à des valeurs communes car ils auraient été influencés au même âge par les mouvements culturels de leur époque.

Au-delà des contributions de Mannheim, d'autres auteurs en sociologie tels que Claudine Attias-Donfut⁸ (1988) se sont appropriés ce concept de génération.

Elle le définit ainsi :

« *Des individus ayant en commun une même empreinte historique (matérialisée par des expériences et des influences identiques) et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail.* » (Grima, 2007 : p.28)

Cela implique une notion d'identification, d'individus possédant un vécu commun.

Dans ce cadre, les individus appartenant à la même génération se définissent par rapport aux caractéristiques de leur époque et sont conscients de ce qui les différencie des générations précédentes.

« *Une génération n'est pas forcément liée à un âge ou une tranche d'âge précis mais plutôt à une période commune de formation initiale et de vécu professionnel.* » (M.J. Scotto, A. Boyer, N. Deacken, H. Tiffon, 2014 : p.63)

Douglas McGregor⁹, professeur de management à l'université de Massachusetts Institute of Technology (MIT), s'est basé sur l'idée que les individus n'ont pas les mêmes attentes au travail en fonction de leur âge.

Si l'on doit la théorie générationnelle à William Strauss et Neil Howe, c'est aux recherches de deux journalistes en 1965, Jane Deverson et Charles Hamblett¹⁰ que

et société. Largement influencé par la philosophie idéaliste allemande et par le marxisme, Mannheim pense que la culture est déterminée par la société.

⁸ **Claudine Attias-Donfut** (née en 1941) : sociologue, directrice de recherche à la Caisse Nationale d'Assurance Vieillesse (CNAV), elle est une spécialiste internationalement reconnue des relations entre générations. Elle a publié notamment *Sociologie des générations* (PUF, 1988).

⁹ **Douglas Murray McGregor** (1906-1964) est professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) de 1937 à 1964. Son influence a été surtout visible dans le domaine de la psychologie industrielle avec la publication, en 1960, de son livre *The Human Side of Enterprise*, traduit en français sous le titre *La Dimension humaine de l'entreprise* (1969).

Il est l'auteur dans les années 1960 d'une des principales contributions à la pratique managériale. Son analyse et sa vision sont contenues dans la formulation de ce qu'il appelle la théorie X et la théorie Y, qui reposent chacune sur deux systèmes de valeurs distinctes.

¹⁰ En 1963, **Jane Deverson**, alors journaliste de 23 ans pour le magazine *Woman's Own*, a été chargée d'écrire un article sur la jeunesse du pays. Ce qu'elle collecte auprès des jeunes n'est pas jugé approprié par le magazine. Elle décide alors de faire équipe avec **Charles Hamblett**, 20 ans son aîné pour sortir un livre intitulé Generation X.

l'on voit apparaître l'association de lettre de l'alphabet à une génération. Ils parleront de génération X.

« Si l'on regarde en arrière, c'est le magazine Ad Age dédié à la communication et à la publicité, qui a créé le concept de génération Y en 1993, tandis que la génération X est issue du travail de deux journalistes : Charles Hamblett et Jane Deverson (Generation, Fawcett Publications, 1964). » (Remix Philo, 2016 : p.3)

Concept marketing

On classe les individus à l'aide de lettre de l'alphabet pour trouver des points communs propres à l'âge appartenant à des classes sociales, à des territoires ou à des niveaux de qualifications différents. Là, où on cherche absolument à trouver de l'homogénéité, une génération n'est en fait qu'un regroupement artificiel et totalement hétérogène.

« L'appartenance générationnelle ne peut définir l'ensemble de l'identité d'un individu, marqué par ailleurs par son genre, son milieu géographique, culturel, professionnel. Un commun générationnel n'empêche pas la différenciation intra-générationnelle (Karl Mannheim parle d'« unités de générations » qui ne remettent pas en cause une cohérence interne liée aux préoccupations de la période). À trop vouloir réduire une génération à ses « marqueurs », le risque est fort d'effacer les disparités qui la composent tout comme les ressemblances qui la lient aux autres générations. En opérant de la sorte pour les « digital natives », les médias fabriquent un artefact, instrumentalisé au service de la légitimation des nouvelles formes d'emploi, de management, de communication publicitaire, et d'une représentation guerrière des rapports entre générations. » (Pecolo A., 2018 : p.1)

Certains cabinets de conseil en marketing ou ressources humaines ont mis en avant le sujet des générations. Effectivement, ils ont su l'utiliser pour conseiller les entreprises sur leur stratégie marketing à adopter pour attirer les jeunes générations sur un produit ou tout simplement pour vendre des formations à des entreprises désireuses de recruter l'élite d'une génération.

Toutes ces dénominations des générations ne sont, in fine, que des concepts marketing sans réel fondement scientifique.

Dire de quelqu'un que c'est un digital native ne dit rien sur lui en tant qu'individu, puisqu'il y a souvent plus de différences entre les millennials eux-mêmes qu'entre les différentes générations.

Il existe effectivement bien des différences à l'intérieur d'une même génération, une hétérogénéité des individus et de leurs attentes au sein même du groupe. Les générations ont plus de point commun qu'elles ne le pensent comme la recherche de stabilité dans l'emploi par exemple. Les jeunes cadres ont plus de probabilité de ressembler à des cadres de tous âges qu'à d'autres jeunes.

La création de ces portraits robots générationnels implique des stéréotypes réducteurs.

« Ces portraits robots sont rarement flatteurs - il faut dire qu'ils sont brossés par les générations précédentes - et posent tous la même équation impossible à résoudre : comment convertir ces jeunes à nos modes de fonctionnement bien établis pour réaliser un passage de témoin en douceur ? » (Mendes C, 2017 : p.1)

Souvent donc pensé par des consultants en marketing, ce concept peut convaincre dans le monde de l'entreprise, pour apprivoiser les nouveaux entrants sur le marché du travail, la fameuse génération Z. Effectivement, l'entreprise cherche les clés du succès pour pouvoir attirer, recruter et fidéliser les jeunes talents.

C'est ainsi, que plusieurs grands groupes n'hésitent pas à lancer leurs propres études pour mieux comprendre les caractéristiques des jeunes diplômés de la génération Z et leur vision de l'entreprise.

Comme le souligne l'auteure Agnès Pecolo¹¹ dans son article sur l'identité générationnelle, il faut faire attention à ces enquêtes qui s'intéressent aux générations :

« La volonté de s'adresser aux « millennials », dernière génération en date médiatiquement formulée, alimente quantité d'enquêtes dans le but de les cerner, pour mieux les toucher. Mais, à la lecture de ces enquêtes, on se demande

¹¹ **Agnès Pecolo** est Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication à l'Université Bordeaux-Montaigne et Ex-Directrice du Master Communication et Générations à l'ISIC ; elle est également membre du laboratoire MICA (Médiation, Information, Communication, Art / EA 4426).

Spécialisée sur l'approche générationnelle de la communication, elle travaille plus particulièrement sur les remaniements identitaires et communicationnels à l'œuvre dans les sociétés contemporaines. Ses recherches interrogent les images et figures de l'âge, les mouvances des cycles et parcours de vie ainsi que les marqueurs générationnels, les segmentations communicationnelles et les transmissions intergénérationnelles.

rapidement si l'on nous parle des profils et attentes d'une génération ou de la jeunesse dans son ensemble... » (Pecolo A., 2018 : p.1)

Études contre études, chacun produit son propre produit marketing sur les générations.

Comme l'explique Malcolm Harris¹², certains acteurs peuvent tirer un bénéfice financier de cette dénomination générationnelle :

« Certaines personnes ont un intérêt financier à leur trouver une appellation le plus tôt possible : ce sont les gens qui essayent de vendre des choses. C'est la première perspective que nous trouvons pour chaque groupe et je ne pense pas qu'elle soit nécessairement très bonne. » (Merrien-Joly M., 2018 : p.6)

Les entreprises s'intéressent étroitement aux nouvelles attentes et nouveaux comportements des étudiants et jeunes diplômés et n'hésitent pas à faire appel à des cabinets et à payer des enquêtes qui décortiquent les aspects générationnels.

Les entreprises se sentent rassurées et se servent de ces enquêtes comme de véritables outils d'aide à la décision ; ce qui permet à certains acteurs de s'enrichir sur ce concept marketing que sont devenues les générations.

Vision stéréotypée de ces nouvelles générations

Dans son livre *Millennial burn-out*¹³, Vincent Cocquebert¹⁴, directeur de *Twenty* (Webzine pour les 16-25 ans), explique l'erreur, voire la nuisance de l'analyse de notre société à travers ce prisme générationnel et les stéréotypes dont les millennials sont affublés.

Aujourd'hui, la génération Z fait beaucoup de bruit dans le monde de l'entreprise. Connectée, cette jeune génération sait tout faire en même temps. Elle est perçue également comme rejetant toutes conventions établies, aspirant à toujours plus de liberté.

¹² **Malcolm Harris** (né en 1988) est un journaliste, critique et rédacteur en chef américain basé à Philadelphie. Il est rédacteur en chef de *The New Inquiry* et a écrit *Kids These Days: the Making of Millennials* (2017).

¹³ **Millennial Burn-Out : X, Y, Z...** Comment l'arnaque des « générations » consume la jeunesse de Vincent Cocquebert (2019).

¹⁴ **Vincent Cocquebert** est journaliste indépendant et collabore notamment avec *GQ*, *Glamour* ou *Stylist*. Il est également rédacteur en chef de *Twenty*, un magazine consacré à la jeunesse. Observateur amusé des tics de ses contemporains, il jette un regard lucide et tranchant sur notre époque et ses dérives.

Ces digital natives¹⁵ sont multi-identitaires, débrouillards. Pour eux l'entreprise est dure, compliquée et difficile. Près de la moitié d'entre eux souhaitent d'ailleurs créer leur entreprise. Même s'ils ont le sens des valeurs, ils entretiennent un rapport complexe à l'autorité telle qu'elle existe aujourd'hui dans le management. On les présente souvent comme peu impliqués au travail et qui n'auraient aucun attachement à leur entreprise.

Parmi les préoccupations de la génération Z, la qualité de vie au travail tient une place de choix.

Cette vision stéréotypée de cette génération persiste mais vigilance de ne pas rendre cette génération responsable de tous les maux, ce qui dédouane les organisations et les managers de faire évoluer les modèles managériaux et de changer d'attitude au quotidien.

« La notion de génération représente-t-elle une façon pertinente d'aborder la question des relations entre l'âge et le travail, la santé et le parcours professionnel des salariés ? » (Mériaux O., Rousseau T, 2015 : p.1)

Lien intergénérationnel et performance

En 2015, l'OMIG¹⁶, déclare dans une enquête que 85 % des entreprises *« Gagneraient beaucoup en efficacité si elles connectaient mieux les générations. »* (BNP Paribas, 2018 : p.1)

Les entreprises doivent donc rechercher un équilibre entre les générations au sein de leurs organisations. Hélas, il existe souvent de forts clivages entre elles dans la manière de se percevoir. Travailler avec des générations différentes permet de faire tomber les préjugés et de changer de regard envers ses collègues.

Ce partage intergénérationnel, que l'entreprise met en place, permet donc une plus grande cohésion sociale ainsi qu'une forte solidarité entre les collaborateurs et même une meilleure productivité au travail.

De plus, ce dialogue entre les générations est nécessaire à la transmission des compétences dans l'entreprise.

¹⁵ **Digital Natives** : c'est une expression américaine pour désigner la génération ayant grandi en même temps que le développement d'Internet

¹⁶ **OMIG** : Observatoire du Management Inter Générationnel

Encourager le lien intergénérationnel favorise donc l'innovation et la performance économique de l'entreprise. Il apparaît comme un véritable levier de croissance.

Il ne faut donc pas enfermer les individus dans certaines trajectoires mais plutôt favoriser le lien entre eux. Dans Questions de Management¹⁷ N°6 de juin 2014, différents auteurs nous le rappellent :

« Pour favoriser la coopération intergénérationnelle, il faut justement faire le contraire et sortir de la classification des générations » (CHAMINADE). L'âge ne devrait pas être un critère de discrimination (MERLE). Plutôt que de chercher à segmenter les individus selon leur âge, les organisations ont tout intérêt à gérer la complexité humaine (FATOUX). » (EMS Editions, 2014 : p.126)

On bascule souvent dans la mise en opposition des générations en les caricaturant à l'extrême, en ayant cette conviction de la nécessité de comprendre toutes ces différentes générations.

Chaque génération a son lot de stéréotypes et de préjugés qu'il faut combattre. Les organisations, et plus particulièrement les ressources humaines, doivent aller au-delà de tous ces stéréotypes trop simplistes, qui peuvent mener à des jugements totalement erronés. Il faut arrêter la communication stigmatisante.

Elles doivent se concentrer à créer des liens entre les collaborateurs et non pas à définir l'âge comme critère pertinent pour segmenter les individus.

Aussi, Société Générale doit donc éviter de tomber dans ce piège d'approche générationnelle mais plutôt d'avoir une réflexion autour de la construction d'une coopération entre les générations.

A chaque groupe d'individus, il faut pouvoir en déceler les spécificités et en tirer le meilleur pour l'entreprise. Un des enjeux de la politique des ressources humaines est donc de pouvoir assurer le bien-être individuel pour favoriser le mieux vivre ensemble et la performance collective.

Dans le livre blanc d'Orange de février 2016¹⁸, on retrouve cette idée :

¹⁷ La revue **Question(s) de management**, dont le numéro 0 est paru en septembre 2012, s'est fixée pour ambition de contribuer à stimuler l'innovation managériale en s'appuyant sur la recherche.

¹⁸ **Le livre blanc d'Orange de février 2016** s'interroge sur « quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025 ? »

« Les Ressources Humaines seront de plus en plus une fonction transformatrice, avec un objectif explicite consistant à mettre en place un modèle social assurant la personnalisation tout en maintenant le lien collectif. » (Mettling B et Barré J, 2016 : p.23)

Les Ressources Humaines auront un rôle déterminant pour établir un dialogue entre les différentes générations et donc créer un lien intergénérationnel.

L'idée est de mettre en marche une dynamique fondée sur la diversité. Cette diversité est souvent représentée dans l'entreprise par ses composantes de genre ou d'origine mais aujourd'hui, la diversité générationnelle est également un atout et ne doit pas être négligée.

Montrer que toutes les générations, lorsqu'elles sont considérées dans leur ensemble, peuvent être une source de performance car elles permettent la multiplicité des idées et l'innovation.

Les entreprises font donc face à un véritable défi car il ne s'agit pas seulement de faire cohabiter des cultures mais aussi de les faire travailler ensemble, s'enrichir mutuellement pour générer une nouvelle dynamique et faire face aux enjeux de demain.

« Il y a toujours eu trois, voire quatre générations sous le toit des entreprises. Mais la question du cocktail générationnel n'a jamais été aussi centrale qu'aujourd'hui. Mutation numérique et changements de pratiques ont rendu leur collaboration essentielle pour réussir sa transformation. » (Lannelongue M., 2019 : p.1)

Pour les grandes banques françaises, telle que Société Générale, le challenge est donc posé. L'ambition des responsables des ressources humaines et des managers consiste à mettre en place une coexistence harmonieuse entre des générations aux visions souvent très différentes.

Management intergénérationnel

Comme l'indique l'enquête de l'OMIG de 2015 :

« Les équipes multigénérationnelles seraient plus performantes pour 95% des entreprises interrogées, et plus innovantes pour 90% d'entre elles. »

C'est dans ce cadre que les entreprises doivent intégrer un management intergénérationnel.

Toujours d'après l'enquête de l'OMIG de 2015 :

« Subir le choc culturel du renouvellement des générations ou en tirer parti pour créer de la valeur, voilà le défi du manager intergénérationnel ! »

La place du manager dans l'organisation sera un élément clé pour optimiser la collaboration intergénérationnelle. Il devra être capable de bien intégrer les nouveaux salariés, de transférer les compétences entre les générations mais aussi de mobiliser les acteurs du Groupe autour de projets communs.

C'est à la Direction des Ressources Humaines de promouvoir la coopération intergénérationnelle pour éviter la fracture et assurer la pérennité de l'entreprise mais c'est grâce au manager intergénérationnel que les savoirs se transmettront, que les équipes s'enrichiront et s'épanouiront, et tout ceci contribuera à la croissance de l'entreprise.

Il est donc important de considérer le management intergénérationnel comme un enjeu stratégique pour l'entreprise. L'essentiel est de valoriser la complémentarité des âges, des personnalités et des compétences car quel que soit l'âge des protagonistes, le principal est le partage des valeurs.

Si de nombreux ouvrages décrivent les caractéristiques de chaque génération, il n'existe pas encore de schéma sur lequel s'appuyer pour aider les managers à valoriser la diversité générationnelle.

Cette collaboration intergénérationnelle s'impose donc comme un challenge pour toutes les entreprises. Elle est au cœur de l'intelligence collective et elle favorise l'innovation et la performance économique.

Problématique et hypothèses

Malgré cette envie des entreprises de réussir à faire collaborer tous ses acteurs, il apparaît parfois des incompréhensions entre les personnes.

C'est le cas, chez Société Générale, où certains développeurs informatique font face à des malentendus lors d'un projet avec les product owner¹⁹, ce qui provoque des désaccords entre les collaborateurs.

Les équipes, au sein de la filière IT²⁰, sont souvent composées d'un manager (lui-même ayant été développeur) et de plusieurs développeurs informatique. Un projet informatique peut être lancé par tout service au sein de Société Générale. Dans la méthodologie agile Scrum²¹, le product owner, « propriétaire du produit » en français, fait le lien entre la partie métier et la partie technique du projet. Il doit porter la vision du produit. Il est l'interface entre l'utilisateur, le Scrum Master²² et les équipes chargées du développement. Les développeurs informatique seront donc amenés à travailler étroitement avec les product owner.

Il s'avère que ces développeurs informatique, pour la plupart jeunes diplômés, doivent collaborer avec les product owner qui sont beaucoup plus âgés. Les développeurs peuvent travailler sur plusieurs projets informatiques en même temps, et donc avoir plusieurs contacts avec des product owner de génération différente.

Le constat a été fait que des tensions et des incompréhensions émergent surtout de leurs échanges avec les product owner plus âgés ; dont certains développeurs ne manquent pas de les nommer : « les boomers », qui vient du terme baby-boomer.

Cette diversité générationnelle qui tente de collaborer ensemble sur un même projet questionne sur les relations au travail entre les différentes générations.

La diversité générationnelle peut-être un atout, encore faut-il que les gens qui travaillent ensemble puissent s'entendre.

Notre état de l'art et ces symptômes d'incompréhension mutuelle entre certains acteurs perçus au sein de Société Générale, nous ont permis d'affiner la problématique suivante :

¹⁹ **Product owner** : également appelé PO, est un des rôles définis par les méthodes agiles et plus spécifiquement par le cadre Scrum. Il est le lien entre le client et l'équipe. C'est lui qui porte la vision du produit.

²⁰ **IT** : Information Technology. En français, les Technologies de l'information.

²¹ **Scrum** : c'est une des méthodes de gestion de projet Agile. Son objectif est d'améliorer la productivité des équipes, tout en permettant une optimisation du produit grâce à des feedbacks réguliers avec les utilisateurs finaux.

²² **Scrum master** : Il est le garant de Scrum sur le projet. Il va notamment lever les obstacles empêchant l'équipe d'avancer.

« En quoi la différence de génération est-elle une explication possible des difficultés de coopération entre des jeunes développeurs informatique et des product owner expérimentés? »

Notre enquête aura pour but d'explorer les trois hypothèses suivantes :

- Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce qu'il existe un décalage culturel entre les plus jeunes et leurs aînés. L'engagement envers l'entreprise ne serait pas le même en fonction des générations. Chaque génération est directement en lien avec le contexte économique, social, culturel et politique dans lesquels chacun a construit sa personnalité.
- Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce que chaque génération a une vision différente de notions aussi essentielles que le rapport à la hiérarchie, au temps, à l'espace de travail mais aussi à la reconnaissance. Les générations entretiendraient donc un rapport différent au travail.
- Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce qu'il existe des divergences de référence en matière de modèles d'organisation. Ces divergences impactent les collaborateurs et la cohésion d'équipe peut être menacée par les tensions au travail ou le manque de communication.

Afin de répondre au mieux à la problématique et de vérifier la validité des différentes hypothèses émises, ce mémoire de recherche sera composé de plusieurs parties.

En premier lieu, l'état de l'art exposé dans notre introduction, nous a permis de poser le cadre en approfondissant le thème des différentes générations et les stéréotypes qui leurs sont associés. La collaboration et le management intergénérationnel apparaissent comme de véritables atouts pour l'organisation.

Notre objectif, dans un deuxième temps, est de pouvoir entreprendre une enquête de terrain sur une population homogène afin de pouvoir exprimer et analyser son point de vue sur le thème de la collaboration intergénérationnelle. Les verbatims des enquêtés seront exposés dans la partie résultats. La partie discussion, quant à elle, permettra de présenter les principaux aboutissements des interviews afin de confirmer ou infirmer les hypothèses de départ. Les résultats de cette dernière partie

permettront d'alimenter la conclusion de ce mémoire afin de répondre à la problématique.

I. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

Nous présenterons dans cette partie la démarche de la méthodologie choisie.

Le choix de l'étude qualitative, les objectifs de la démarche ainsi que l'organisation des travaux y seront approfondis.

Enfin, nous aborderons avec plus de détail le profil des personnes interrogées. Ainsi, grâce à cette méthodologie, nous pourrions répondre à la problématique de départ :

« En quoi la différence de génération est-elle une explication possible des difficultés de coopération entre des jeunes développeurs informatique et des product owner expérimentés? »

A. Objectif et démarche de la méthodologie choisie

a) Choix de la méthodologie

Lors de mon enquête de terrain, deux méthodes peuvent être employées pour mener à bien notre collecte de données empiriques :

L'étude qualitative : c'est une étude qui se concentre sur des interprétations issues d'interviews. Cette étude permet en effet de recueillir des données verbales qui sont récoltées grâce à des questions. Le croisement de toutes ces données verbales nous permet de comprendre et d'expliquer des comportements, des attitudes d'une population définie au sein d'une organisation.

L'étude quantitative : c'est une enquête par questionnaire donné à un échantillon représentatif de la population. L'étude sert à collecter des données brutes et concrètes, principalement sous forme numérique. L'analyse statistique de ces données chiffrées sert à mieux décrire et étudier les comportements d'une population.

Dans le cadre de mon enquête, c'est l'étude qualitative qui a été retenue.

J'ai voulu, dans un premier temps, permettre aux répondants une plus grande liberté d'expression. En effet, par les questions ouvertes, j'ai voulu donner la parole aux personnes interrogées. Les interviewés peuvent s'exprimer de la façon qu'ils veulent sans qu'ils soient influencés par des réponses prédéfinies.

De plus, l'étude qualitative, c'est écouter pour comprendre. Par une écoute approfondie, je souhaitais identifier les comportements et étudier les perceptions des interviewés.

Cette démarche m'a donc permis de mieux discerner les attitudes, les comportements et les besoins d'un échantillon de personnes.

Les résultats obtenus ont pu conforter, nuancer ou réfuter les hypothèses citées précédemment.

b) Objectifs de la démarche

L'étude qualitative avait donc pour but de comprendre un comportement d'une population homogène, et la nécessité d'être abordée sans a priori ou parti-pris.

Cette méthode m'a permis de comprendre d'où proviennent les incompréhensions d'équipe au travail et si elles sont uniquement liées aux différences générationnelles.

J'ai donc choisi d'étudier un groupe d'acteurs au sein de Société Générale, plus particulièrement les jeunes développeurs informatique, et d'étudier leur façon de collaborer avec d'autres acteurs de la société.

B. Organisation des travaux

Le moyen d'enquête utilisé a été l'entretien individuel. Afin de pouvoir conduire l'étude terrain de la manière la plus fiable et la plus efficace possible, voici les différentes étapes méthodologiques suivies dans le cadre de la préparation et l'organisation des travaux :

1. Identification des interviewés selon la population cible
2. Prise de contact, validation des critères de sélection et organisation du rendez-vous
3. Echanges avec les interviewés en visioconférence selon le mode de conduite des entretiens détaillé ci-après
4. Retranscriptions des interviews
5. Traitement du contenu et rapprochement des thèmes et idées
6. Synthèse et consolidation des résultats

C. Outils et démarche de prospection

Pour mener mon enquête, j'ai interviewé sept personnes qui sont toutes de jeunes développeurs informatique. Le but étant de cibler de manière efficace les interlocuteurs

pouvant apparaître comme les mieux placés pour me faire partager leur vision sur le sujet.

La recherche de professionnels a été réalisée au sein de Société Générale, dans la filière IT²³.

Les difficultés de coopération entre acteurs ne se limitent pas à un seul service. Les interviewés proviennent donc de différents services IT de Société Générale.

Deux d'entre eux, ont une double compétence : technique (développeur) et managériale (manager) malgré leur très jeune âge. J'ai retenu ce critère car il m'a apparu très intéressant pour mon enquête de voir si en plus d'être développeur, leur position de manager, peut engendrer des conflits supplémentaires avec leurs aînés.

Après chaque étude de profil, j'ai contacté la personne par mail ou par téléphone. J'ai validé leur poste, leur âge avec elle afin de bien confirmer qu'elle entrait bien dans les critères de sélection de la population.

Pour chaque présélection, je me suis présentée brièvement et j'ai exposé ce projet d'enquête ainsi que sa problématique.

D. Conduite des entretiens

L'entretien a été semi-directif et mené de façon individuelle. L'idée étant que chaque personne interviewée puisse s'exprimer de la manière la plus libre possible, tout en conservant un cadre général permettant d'orienter les principaux thèmes de la discussion.

Les entretiens se sont déroulés dans les mêmes conditions : à distance en visioconférence via Jitsi, pendant une heure et demi. Pour veiller à une neutralité égale entre les interviewés, je me suis engagée à maintenir une certaine distance avec l'interviewé, quel que soit mon degré personnel de proximité, et à procéder aux entretiens toujours dans les mêmes conditions.

Le guide d'entretien m'a permis d'adapter et de préciser mes questions et relances en fonction de l'évolution de l'entretien. Le guide d'entretien est consultable en annexe (annexe 1 page 76).

Au début de chaque entretien, j'ai systématiquement précisé :

²³ IT : Information Technology. En français, les Technologies de l'information.

- ✓ Les objectifs de l'entretien
- ✓ Les principaux thèmes abordés
- ✓ Les modalités de restitution du contenu de l'entretien :
 - anonymat des interviewés : l'utilisation de prénoms fictifs pour chaque personne interviewée pour garder la plus stricte confidentialité
 - possibilité ou non de l'enregistrement de l'entretien (avec possibilité de l'usage du "off")
 - prise de notes pendant toute la durée de l'entretien

La transcription brute de l'entretien individuel pourra être rendue aux interviewés mais ils ne pourront en aucun cas modifier le contenu.

E. L'étude

a) Constitution de l'échantillon

Afin de répondre à la problématique, j'ai visé des entretiens qualitatifs dont les propos seront comparables.

C'est ainsi, qu'afin de mieux cerner les profils des jeunes développeurs informatique et leur façon de coopérer avec les autres collaborateurs de Société Générale, l'enquête de terrain a été adressée uniquement aux jeunes développeurs informatique.

D'où mon choix d'interviewer une population homogène composée de sept jeunes développeurs informatique.

Ce choix ne s'arrête pas seulement à leur fonction. J'ai également déterminé d'autres critères me permettant de mieux cibler les personnes interviewées.

Critère principal : l'interviewé est développeur informatique au sein de Société Générale et fait partie de l'une des deux dernières générations dites Y ou Z.

Critères secondaires : l'interviewé est au sein de Société Générale depuis au moins un an.

Éléments d'hétérogénéité : les diplômés, les écoles (universitaire, ingénieur, école informatique), les services, les doubles compétences (technique et managériale) seront acceptés.

b) Fiche de l'interviewé

Une fiche a été créée pour vérifier le suivi des critères établis et l'identification des profils qui est consultable en annexe (annexe 2 page 79).

c) Cadre des entretiens

i. Introduction

J'ai réalisé sept entretiens. L'ensemble des entretiens s'est déroulé entre le vendredi 18 juin 2021 et le jeudi 24 juin 2021.

La durée moyenne des entretiens était d'une heure et onze minutes (minimum 59 minutes 25 secondes, maximum une heure 24 minutes 30 secondes). Les entretiens ont été réalisés en visioconférence au moyen de la plateforme Jitsi et enregistrés en vidéo.

ii. Critères de sélection, éléments d'hétérogénéité et profils sélectionnés

Critère principal :

Les interviewés sont développeurs informatique chez Société Générale et sont nés entre 1990 et 1996.

Critères secondaires :

Les interviewés sont au sein de Société Générale depuis au moins un an. Ici on note une expérience minimum de deux ans et jusqu'à une expérience maximum de huit ans.

Éléments d'hétérogénéité :

Les diplômes : les interviewés ont des diplômes différents

Les écoles : les interviewés proviennent d'écoles différentes : ingénieur, école informatique, universitaire

Les services : les interviewés peuvent venir de services informatiques différents au sein de Société Générale

La moyenne d'âge des personnes interviewées est de 26 ans. Ils possèdent tous un diplôme de niveau BAC+5.

Les sept profils interviewés sont une femme et six hommes.

Le tableau ci-dessous résume les profils des personnes qui ont participé à l'enquête :

PROFIL	ANONYMISATION PROFIL	GENRE	ANNEE DE NAISSANCE Critère principal	TITRE Critère principal	DATE ENTREE SG Critère secondaire	DIPLOME Elément d'hétérogénéité	ECOLE Elément d'hétérogénéité	DATE ENTRETIEN
1	Gabin	M	1995	Développeur de solutions innovantes	2017	Mastère en expert informatique et systèmes d'information, informatique	Ynov Informatique	18 juin 2021
2	Catherine	F	1995	Software Engineer	2018	Diplôme d'ingénieur généraliste, Organisation et Management des Technologies de l'Information	IMT Atlantique	18 juin 2021
3	Thibault	M	1994	Développeur fullstack	2019	Master technologie de l'information	EPITECH	21 juin 2021
4	Thomas	M	1995	Software Engineer	2018	Diplôme d'expert en technologie de l'information	EPITECH	21 juin 2021
5	Aurélien	M	1990	Développeur / Technical Leader	2013	Diplôme d'expert en technologie de l'information	EPITECH	22 juin 2021
6	Stéphane	M	1996	Développeur / Product Owner	2016	Diplôme d'ingénieur, informatique cursus ASYRIA	EFREI	24 juin 2021
7	Mathieu	M	1992	Développeur de solutions innovantes	2019	Master 2 Informatique	HITEMA	24 juin 2021

F. Le guide d'entretien

Il est essentiel de disposer d'un guide d'entretien afin de résumer les axes principaux à aborder lors de chaque entretien. De ce fait, j'aborderai chaque thématique par une question large et ouverte, et pour chaque thème, des questions plus précises seront posées.

Ce guide d'entretien s'axe autour de la problématique de départ et des hypothèses proposées. Ce guide d'entretien est disponible en annexe (annexe 1 page 76).

Voici les principales thématiques abordées lors de ces entretiens :

- la trajectoire de la personne
- le rapport au travail
- les interactions avec les collègues
- les relations intergénérationnelles

G. Procédé et traitement des données

a) Etape préliminaire

La phase clé à ne pas négliger est l'étape préliminaire qui concerne les interviews et les retranscriptions. Comme son nom l'indique, elle précède l'étape de l'analyse des données, car elle constitue la base de celle-ci.

En effet, dans cette phase ont été retranscrits tous les interviews réalisés avec les jeunes développeurs informatique, en conservant l'authenticité des répondants.

Afin de respecter la confidentialité des témoignages, j'ai modifié les noms et tous les autres détails susceptibles d'identifier les répondants tels que noms des projets, noms des managers ou collaborateurs cités.

Cela a représenté un total de 256 pages retranscrites soit environs 36 pages par interview.

La retranscription des interviews est la mise à plat des propos des répondants tenus lors de leurs entretiens qualitatifs, dont je vais pouvoir en extraire les verbatims les plus pertinents pour mon étude.

b) Etape 1

Cette mise en forme par écrit des données brutes provenant des interviews a permis de dégager les thèmes généraux et d'effectuer un affinage des informations.

Effectivement, à travers toutes les données recueillies certaines n'avaient aucun lien avec le sujet de départ ou l'objectif de ma recherche.

Il a donc fallu effectuer plusieurs lectures des retranscriptions afin de s'appropriier les données et ainsi ressortir les plus pertinentes.

c) Etape 2

L'identification des thèmes a permis de classifier les verbatims en adéquation avec les thèmes définis.

La liste des dix thèmes et leur signification est consultable en annexe (annexe 3 page 80)

Ainsi, avant de pouvoir effectuer l'analyse des données, il est donc essentiel de respecter le processus de traitement des données qui peut être schématisé de la façon suivante :



En suivant cette méthodologie pour mon mémoire de recherche, j'ai pu classer les verbatims et en ressortir les plus pertinents afin de les exposer dans la partie suivante intitulée « résultats ».

II. RESULTATS

J'ai donc effectué sept entretiens auprès de sept jeunes développeurs informatique.

Je rappelle que les objectifs des entretiens étaient :

- d'obtenir les ressentis, les éléments concrets et personnels sur leurs rapports avec les product owner
- de comprendre comment les interviewés perçoivent leurs rapports avec les product owner
- de tenter d'apporter une réponse concrète à la question de recherche qui nous intéresse.

Avant de pouvoir analyser les données et de les interpréter afin d'élaborer des réponses à mes hypothèses et ma problématique de départ, il a été essentiel de collecter des données précises et de les classer.

A. Le choix des thèmes

Comme vu dans la première partie de ce chapitre, afin de catégoriser les verbatims des entretiens, nous avons établi une liste de dix thèmes intégrant des sous-thèmes : ambiance, collaboration, communication, confiance, culture d'entreprise, diversité, incompréhension, intérêt, loyauté, motivation, orientation, savoir.

Vous retrouverez en annexe (annexe 3 page 80) tous les thèmes et sous-thèmes listés et leur signification.

Tout cela m'a amenée à présenter mes observations selon quatre thématiques :

- ✓ la trajectoire de la personne
- ✓ le rapport des jeunes développeurs au travail
- ✓ les interactions de ces jeunes développeurs informatique au sein de l'équipe de travail
- ✓ les relations intergénérationnelles

Un tableau a été nécessaire afin d'établir le lien entre les thématiques, thèmes et sous-thèmes, tableau consultable en annexe (annexe 4 page 81). C'est ce tableau qui nous a permis par la suite de recueillir et classer tous les verbatims par thématique / thème / sous-thème que l'on peut retrouver en annexe (annexe 5 page 82).

B. Les verbatims

a) La trajectoire de la personne

i. Parcours

Dans un premier temps, je me suis intéressée au parcours de formation des interviewés ainsi que leur choix de filière ; et plus particulièrement sur les sous-thèmes de l'orientation et du savoir.

Concernant leur formation initiale, nous observons que la grande majorité des enquêtés ont suivi une formation spécialisée en informatique.

En effet, pour une grande majorité des répondants, ils sortent d'une école informatique. C'est le cas de Thomas : « *J'ai fait une école d'informatique donc l'Epitech en l'occurrence. »*.

Ou de Gabin : « *Je suis parti sur deux ans de master (...) chez Ynov Campus. »*.

Pour une faible partie d'entre eux, ils sortent d'un diplôme ingénieur en informatique. Comme Stéphane qui a « *Fait l'EFREI à Paris. »*.

Catherine sort également d'une école d'ingénieur mais pas d'une filière de développement mais d'une filière : « *La filière que j'avais choisie, c'est plus orienté projet, de projet IT. »*.

J'ai donc pu mettre en évidence que tous ont un BAC+5 soit d'une école informatique soit d'une école ingénieur.

Pour la plupart d'entre eux, ce choix a été souvent guidé par la passion et l'intérêt suscité par ce domaine. Comme l'indique Thibault dans son interview : « *Je dirais plus par passion, ce qui m'a fait rentrer dans le domaine. »*.

Aurélien soulignera même être passionné par l'informatique depuis sa plus tendre enfance : « *L'informatique, c'est quelque chose qui me passionne depuis tout petit, je suis né avec...je suis né avec un ordinateur...mes parents enfin mon père était informaticien. »*.

Mathieu, quant à lui, a été guidé par son entourage (un membre de la famille) : « *J'avais vu que mon frère faisait des études d'informatique, de développeur et bah je me suis dit pourquoi pas tester? »*.

Pour une très faible minorité, le choix de l'informatique a été entériné par une réalité économique. Effectivement, Catherine nous informe lors de l'interview que dans son cas : « *Le métier un peu plus naturel vers lequel je me tendais par rapport à ma formation, c'était quand même le métier de business analyst.* ».

Pour la plupart des répondants, ils perçoivent le développement informatique de façon ludique : une façon de s'amuser. Stéphane n'hésite pas à le mentionner lors de mon enquête : « *Moi, je suis dans le développement parce que ça m'amusait !* ».

Ce métier ressort étant également un domaine dans lequel on s'y plait comme le souligne si bien Thibault : « *Parce que je m'y plaisais bien.* ».

Pour Gabin, c'est la curiosité de comprendre comment fonctionnait les programmes qui l'a attiré vers ce métier de développeur informatique : « *Je voulais voir un peu...euh déjà toucher un peu, comment comment fonctionnait un peu l'info l'info derrière, comment étaient conçus les logiciels, donc déjà c'est ça la base. Tu me posais la question qu'est ce qui m'attirait ? Bah déjà c'est ça !* ».

Lors des interviews, les enquêtés ont donc montré leur intérêt pour le métier de développeur informatique de manière positive.

ii. Société

Je me suis intéressée au contexte dans lequel les interviewés ont intégré l'entreprise ; et plus particulièrement sur les sous-thèmes de la culture d'entreprise, de l'intérêt, de la loyauté et de la motivation.

Pour une grande majorité des répondants, ils sont rentrés chez Société Générale pour y effectuer un stage ou une alternance. C'est le cas de Gabin pour son alternance : « *J'ai trouvé une alternance à SG euh assez rapidement d'ailleurs !* ».

Ou Thomas qui a pu y faire son : « *Stage alterné puis prestation puis cdi.* ».

Une minorité est rentré dans la société par le biais d'un CDI. C'est le cas de Mathieu : « *Pour mon entrée à la SG, je suis arrivé en CDI.* ».

L'enquête a donc mis en avant que la grande majorité des interviewés est entrée chez Société Générale dans le cadre de leur formation initiale.

Il m'a paru également important de comprendre quelle a été la motivation première pour postuler au sein de cette société.

J'ai pu remarquer lors de mes interviews que la motivation pour postuler au sein de Société Générale n'a pas été la même suivant les personnes interviewées.

En effet, ce choix a été pour certains d'entre eux motivé par le fait que ce soit une grande entreprise qui peut apporter stabilité professionnelle et avantages.

Comme le souligne Stéphane, ces avantages peuvent être conséquents : « *La SoGé, on ne va pas quand même pas se mentir hein. C'était quand même de très gros avantages.* ».

Mathieu soulignera, quant à lui, un choix stimulé par les missions : « *J'y suis vraiment allé pour les missions !* ».

Alors que Thomas aura été beaucoup plus attiré par le premier contact avec son manager et l'aura incité à rejoindre l'entreprise : « *J'ai plus signé pour l'aspect humain que pour...pour les aspects projets.* ».

Une personne a tout de même souligné la notoriété de l'entreprise comme facteur de motivation. En effet, avoir une expérience dans un grand groupe sur son curriculum vitae, s'avère être toujours une bonne référence comme nous l'indique Thibault lors de mon enquête : « *Quand tu peux mettre une entreprise comme Société Générale sur ton CV c'est toujours... bien.* ».

La culture d'entreprise étant un élément important du recrutement des candidats, il m'a été naturel de m'intéresser à ce que les interviewés pensent de la culture d'entreprise de Société Générale et si cela a été également un facteur de motivation pour s'intéresser à la société.

J'ai pu dégager lors de mes interviews que pour la plupart d'entre eux, la culture d'entreprise n'a pas été un facteur déterminant pour postuler au sein de la société.

Bien au contraire, certains dénoncent comme Antoine une certaine bureaucratie : « *Y'a beaucoup de bureaucratie, beaucoup de...c'est une grosse boîte... beaucoup de politique, beaucoup de paperasse.* ».

Alors que d'autres comme Gabin va pointer des « process » vieillissants : « *Les process datent des générations d'avant, et ils n'ont pas assez évolué à mon goût là-dessus quoi !* ».

Tandis que Thibault, cible les « travers politiques » des grandes entreprises : « *C'est comme dans toutes les grosses entreprises t'as les travers politiques parfois.* ».

C'est ainsi que les interviews ont pu mettre en lumière le fait que la plupart des interviewés ne se sont pas dirigés vers Société Générale pour sa culture d'entreprise. J'ai voulu, par la suite, en connaître plus sur le degré d'implication de l'interviewé dans l'entreprise ; plus précisément son engagement envers l'entreprise.

Il était intéressant de voir que certains interviewés ont fait une comparaison avec la génération de leurs parents.

Comme par exemple pour Mathieu, qui n'hésite pas à opposer la génération de ses parents aux plus jeunes : « *Quand je regarde mes parents qui sont...qui viennent d'être retraités là, ils avaient par exemple 40 ans dans la même boîte. Aujourd'hui, va expliquer à un jeune tu vas rester 40 ans dans la même boîte, « non non tous les 2, 3 ans, ça va me saouler je vais bouger, quoi? » Non, je pense qu'on est moins impliqué dans la vie de l'entreprise quoi. »*

Stéphane qui insiste également sur : « *Un jeune d'aujourd'hui, tu lui dis qu'il va passer 10 ans dans la même boîte, il va te rire au nez assez facilement ! (...) moi mes parents étaient enseignants ! Donc eux, ils ont toujours travaillé dans la même société. »*

Suivant les propos des personnes interviewées, j'ai donc pu noter que l'attachement à l'entreprise apparaissait bien moins important pour les nouvelles générations que pour les plus anciennes.

Comme nous le signifie Thomas, il met cela sur le compte d'une « culture de loyauté » des anciennes générations : « *Tu ne vas plus dans la structure pour la structure elle-même, mais plus pour l'équipe. Et ça, c'est un vrai danger parce que du coup, demain, l'équipe, enfin je sais que mon manager il part bah tu vois tu te poses beaucoup de questions quoi ! Et je pense que c'est moins vrai pour les générations qui sont un peu plus...vieilles parce que tu as plus une culture de la loyauté, une culture de la marque. »*

Ou bien Thibault, qui lui, parle d'un « ressenti de loyauté » : « *Les générations d'avant, elles, avaient tendance, je pense, à s'investir beaucoup plus et à avoir un certain style, un certain, une certaine...un certain ressenti de loyauté tu vois vis à vis de leur entreprise. Je pense que ça c'est quelque chose qui...qui s'estompe beaucoup. »*

Comme nous le rappellent certaines personnes interviewées, cet engagement peut être déstabilisé étant donné qu'il est plus facile pour eux de trouver du travail

aujourd'hui grâce à leurs profils professionnels qui sont très demandés sur un secteur en forte croissance.

Mathieu est l'un des interviewés qui exprime le mieux cette idée : *« Je pense qu'aujourd'hui, surtout dans le monde de l'informatique, c'est quand même beaucoup plus simple de trouver du travail, ce qui fait qu'on est moins attaché à l'entreprise, et c'est aussi pour ça que des gens ne font plus 40 ans dans la même boîte parce que maintenant, c'est plus simple de changer aussi. »*.

Ce qui amène même certains interviewés à exprimer le fait de pouvoir un jour quitter sans hésitation leur poste chez Société Générale, si jamais la société ne leur apporte plus ce dont ils veulent telles qu'une évolution de carrière ou de la reconnaissance dans le travail. C'est ainsi que Stéphane le reconnaît : *« C'est une boîte qui m'a toujours apporté de la reconnaissance donc euh...moi, j'ai envie de dire tant qu'elle en apporte, je reste ici ! »*.

b) Le rapport des jeunes développeurs au travail

i. Métier

Pour mieux comprendre les personnes interviewées et leur environnement de travail, j'ai voulu en connaître un peu plus sur leur ressenti concernant le métier de développeur informatique qu'ils exercent.

Il apparaît que pour la majorité d'entre eux, la veille technologique fait partie du quotidien d'un développeur pendant toute leur carrière afin d'éviter d'être « useless » pour reprendre les termes de Gabin.

Thomas nous le souligne fortement par ses propos : *« Ce qui fait vraiment la différence, c'est le côté euh peut être un peu veille technologique. Parce qu'en fait, si tu ne suis pas constamment la chose euh tu te sens dépassé tout...l'environnement autour de toi parle de ça et donc, du coup, toi, ça te pousse en dehors du boulot à te renseigner, te renseigner. Et si tu loupes ça, tu te sens coupable ! De ne pas faire...de pas apprendre les nouvelles choses sur ce domaine-là. Et je pense que c'est un cercle vicieux qui tabasse pas mal psychologiquement ! Je pense qu'il y a de ça. Et puis, il y a aussi le fait d'être confronté 100% à l'échec tout le temps qui peut...pour certaines personnes, être trop compliqué quoi ! »*.

En effet, les développeurs doivent continuellement surveiller les innovations, les connaissances mais aussi les savoir-faire émergents de leur secteur d'activité.

Thibault indique qu'effectivement, dans ce métier : *« Il faut que tu continues perpétuellement à apprendre dans ce métier ! »*.

Thomas insiste également beaucoup sur le fait que ce métier nécessite énormément de formation : *« T'as vraiment, ce stress-là, en tant que junior, de de...voilà! Tout le temps...te dire tout le temps il faut que je me forme, il faut que je me forme, il faut que je me forme tout le temps ! »*.

Par cet apprentissage perpétuel, Stéphane va bien plus loin et décrit *« L'informatique comme étant un domaine super ingrat car c'est un domaine où t'es tout le temps en train d'apprendre. »*.

Thomas est le seul à avoir un ressenti plus négatif au sujet du métier, en expliquant que ce métier mène très souvent à des burn-out : *« T'as un développeur sur quatre, je crois dans sa vie, où qu'il va faire un burn out ! Euh c'est énorme ! »*.

Effectivement, le métier de développeur informatique est soumis à de perpétuelles transformations dues à l'évolution fréquente des techniques et des technologies. Le développeur informatique doit donc mener une veille technologique efficace pour rester en permanence au goût du jour.

Celle-ci demande un investissement personnel non-négligeable afin d'être un minimum informé de la sortie de nouvelles technologies et de leur mise en œuvre.

Catherine m'expliquera que : *« Si j'ai un truc à finir, bah je vais le finir parce que j'ai envie d'aller jusqu'au bout des choses, de les faire le plus...le mieux possible et le plus vite. »*.

Et comme le souligne très bien Stéphane : *« On est étudiant toute notre vie ! »*.

Malgré leur intérêt pour le métier de développeur informatique, la grande partie des interviewés considèrent que la technique est souvent incomprise par les autres métiers. Stéphane soulignera que : *« Tu codes avec des chefs qui ne comprennent pas ce que tu fais. »*.

Et qu'il est également important de faire comprendre aux autres acteurs de l'entreprise que finalement leur métier n'est pas uniquement de coder.

Catherine accentue sur le fait que : « *Le développeur il va pas juste coder, mais il va aussi essayer de comprendre les besoins, pouvoir discuter peut être avec...ben le métier. Donc c'est là que c'est aussi intéressant, maintenant enfin maintenant...moi, je trouve dans le développeur, on ne reste pas cantonné à un simple rôle de...je fais ma ligne de code, je suis content et voilà ! Mais vraiment, il y a cette responsabilité, se rendre compte qu'on va pousser la chose jusqu'au bout, jusqu'à ce qu'elle aille en production, s'assurer que la chose elle tourne, elle va bien. ».*

Gabin, quant à lui, pointe du doigt que le développeur informatique est réduit à ne produire que des lignes de code, une personne réduite à une posture de simple exécutant. Il qualifiera même le développeur comme : « *Main-d'œuvre surtout dans le sens...euh dans le sens industrie en fait ! Dans le sens où tu es là pour faire telle tâche, telle tâche et pas plus et pas plus ni moins. ».*

Mathieu m'expliquera l'importance de faire comprendre le métier de développeur informatique aux autres fonctions dans l'organisation : « *C'est notre combat à la Société Générale, c'est faire comprendre aux métiers que oui, il faut payer pour mettre des bonnes pratiques. Et oui, ça va te servir plus tard parce que sinon, ton projet pourra pas évoluer ».*

Au regard des différents interviews, il apparaît donc que la majorité des personnes interviewées estime qu'il est important que les autres acteurs de l'entreprise voient le métier de développeur informatique autrement qu'un simple exécutant mais aussi comme pouvant apporter une véritable plus-value à un projet.

Même si la majorité des interviewés s'accorde à dire qu'il faut que le métier de développeur soit vu autrement par les acteurs de l'entreprise ; Thibault, souligne également l'importance d'une réciprocité et de s'intéresser aux métiers des autres : « *Il faut être polyvalent (...) comprendre les autres, s'intéresser aux métiers des autres. Et...et être capable aussi de de de voilà de travailler sur des tâches qui ne sont pas forcément du développement. Ca c'est fondamental ! ».*

ii. Sens du travail

Le travail joue un rôle important dans l'épanouissement personnel et professionnel de chacun. C'est dans ce cadre, que la notion de sens du travail prend de l'importance.

J'ai donc souhaité examiner le sens que portaient les jeunes développeurs informatique au travail.

Une grande partie des enquêtés estime que leur travail est important mais pour différentes raisons.

Mathieu, tout simplement, m'indique que grâce à son travail, il est libre financièrement : « *Je pense qu'il (le travail) a forcément une grande place dans ma vie, dans le sens où déjà euh grâce à ça, je suis indépendant financièrement.* ».

Certains, comme Stéphane, affirment que le travail est une chose importante pour pouvoir se développer et monter dans la hiérarchie. Il souhaite être reconnu par les autres : « *Pour moi, c'est super important !(...). Moi, j'aimerais bien avoir une grande carrière sur...tu vois progresser dans la hiérarchie ou alors être reconnu par mes pairs. Pour moi, c'est vraiment un truc très important !* ».

Alors que pour d'autres, comme Catherine, elle met en évidence l'importance des interactions avec les autres : « *Franchement, j'adore ce que je fais aujourd'hui au quotidien, les interactions que j'ai avec les gens, la façon dont j'aborde les problèmes parce qu'on n'a pas la même...le même rôle à jouer sur un problème en tant que business analyst ou développeur. Et là, ouais franchement, j'adore !* ».

Suivant les interviews que j'ai pu mener, tous s'accordent à dire que le travail est important mais chacun à sa façon donne un sens à son travail. Même si le travail est important, tous les enquêtés sont d'accord sur le fait de vouloir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

C'est le cas de Catherine : « *On a toujours envie d'avoir un équilibre vie perso vi pro! Et ça c'est, c'est quelque chose effectivement qui est important.* ».

Ou comme Thibault : « *Je suis un peu plus dans une mentalité où je cherche l'équilibre en fait !* ».

Mais entre vie professionnelle et vie privée, on peut très vite avoir l'impression de devoir faire des sacrifices, et de privilégier un aspect au détriment d'un autre comme nous l'explique Mathieu : « *Moi, je pars du principe que si on met le travail en priorité dans sa vie, on va forcément passer à côté de quelque chose dans sa vie perso.* ».

Pour certains d'entre eux, il est même parfois difficile de se déconnecter des projets stimulants pour trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle même si cet équilibre est un but à atteindre.

Gabin illustre bien cet exemple : « *C'est difficile à avoir l'équilibre quand tu travailles avec un projet qui t'intéresse, et qui...tu veux aller plus loin quoi, c'est ça...* ».

Au vu des résultats obtenus lors de mon enquête, la majorité des personnes interviewées est donc à la recherche d'un rythme de travail favorisant l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle.

iii. Reconnaissance

La reconnaissance d'un collaborateur par son manager est un élément très important de la motivation au travail mais aussi un facteur d'engagement du collaborateur. C'est pourquoi, il m'a été essentiel d'enquêter à ce sujet.

Pour la grande majorité, les interviewés se sentent reconnus pour la qualité de leur travail. Aurélien l'exprime simplement : « *Bien sûr, je me sens reconnu dans mon travail !* ».

Mathieu, quant à lui, souligne tout aussi simplement, le soutien qu'il ressent dans son travail : « *Honnêtement, je suis, je suis pas mal soutenu. (...) je trouve qu'on est mis en avant en fait pour ce qu'on fait. Euhh C'est une bonne chose.* ».

Cette reconnaissance passe pour certains, par la confiance de leur manager, élément indispensable au sein des organisations. Stéphane déclare fièrement : « *J'ai de la chance mes chefs m'ont fait confiance.* ».

Et pourtant, Stéphane met en avant également la difficulté de la reconnaissance lorsqu'on monte dans la pyramide hiérarchique : « *Par contre quand on commence à monter dans les sphères un petit plus haute, on voit que c'est un peu plus difficile.* ».

Un sentiment tout autant partagé par Catherine : « *C'est vrai que les problématiques elles ont tendance davantage, à se révéler quand on a tendance à monter dans la hiérarchie.* ».

D'après mon enquête, j'ai pu souligner le fait que pour tous les enquêtés, ils ont ce sentiment d'être reconnus par leur manager direct.

En revanche, une faible minorité pointera les difficultés de reconnaissance, qui semble même inexistante, lorsqu'on monte dans le haut management.

c) Les interactions au sein de l'équipe de travail

Dans cette partie, j'ai voulu faire ressortir les interactions que pouvait avoir le jeune développeur informatique avec les différents acteurs avec lesquels il travaille.

i. Equipe

Pour comprendre les incompréhensions entre les acteurs, il m'a paru pertinent en premier lieu de connaître l'ambiance dans l'équipe ; et plus particulièrement sur les sous-thèmes de l'ambiance et la diversité.

En effet, l'ambiance dans le lieu de travail à savoir le climat social de l'entreprise, est un indicateur quantitatif mais aussi qualitatif.

Pour la grande majorité des interviewés, l'équipe permet de partager ses connaissances. Comme Aurélien qui m'indique : « *En tant que tech lead et manager de proximité, je partage tout simplement toute cette technique, mes connaissances, des choses avec l'équipe.* ».

Quelques-uns d'entre eux souligneront l'importance de la méthode de travail agile qui consiste à faire travailler deux développeurs ensemble sur un même poste, c'est ce que l'on appelle « le pair programming ». Cette collaboration permet en effet de partager ses connaissances mais aussi de surmonter les obstacles plus rapidement que seul. Mathieu nous indique : « *On essaie de privilégier quand même le pair programming pour justement être polyvalent assez rapidement.* ». Alors que Thibault souligne le fait de pouvoir apprendre davantage grâce à cette méthode de travail : « *Tu peux très bien faire de temps en temps un peu de pair programming, par exemple. Ça, c'est travailler en binôme, en binôme ou plus hein...avec d'autres...d'autres développeurs ! Et t'apprends toujours des choses, en fait, parce que tu auras toujours une personne qui fera...qui fera les choses différemment de ce que toi tu pensais faire.* ».

Une grande majorité des interviewés semble être satisfaite de leur ambiance de travail dans leur équipe.

Comme Catherine qui met en avant la collaboration et la solidarité des membres de l'équipe. Elle l'a définie dans ses propos comme l'esprit d'équipe : *« Dès que j'avais une question, dès que j'avais un besoin ou je savais pas entrer dans le process, comment ça se passait bah j'avais bah ce...cet autre développeur plus sénior sur qui me relayer. Et et euh euh franchement, je pense que ce qui a vraiment permis euh que je me sente en confiance dans l'équipe et que ça avance bien, bah je pense c'est cet esprit d'équipe ce...cette bienveillance je dirais qui qui qui est vraiment inculqué, je pense dans l'équipe ! »*.

L'importance du travail en équipe est souvent mise en avant dans une entreprise mais comme me le souligne Thomas, arriver dans une nouvelle équipe ou gérer des projets importants peut attiser la jalousie des autres membres de l'équipe ce qui peut entraîner des dysfonctionnements : *« Quand je suis arrivé et qu'on m'a donné des projets à gérer, etc....ben ça un peu fait...pas de conflit mais de la jalousie...il y a eu de la jalousie qui s'est créée et voilà, ça a été un peu compliqué. »*.

J'ai pu donc remarquer que même s'ils semblent tous d'accord d'être bien là où ils sont, une minorité a tout de même pointer quelques soucis.

Développer l'esprit d'équipe et l'efficacité collective sont les maîtres-mots d'une entreprise.

C'est pourquoi, j'ai voulu en savoir un peu plus sur le ressenti des enquêtés au sujet de la disposition de leurs bureaux puisque ces derniers sont souvent considérés par les organisations comme un lieu indispensable pour renouer le lien entre les équipes.

Pour tous les enquêtés, leur espace de travail est l'open-space.

Il est vu par la plupart des personnes interviewées comme un lieu qui permet l'échange entre les différents acteurs ; et pas uniquement entre les collaborateurs d'un même service. Effectivement, Mathieu note que : *« C'est pas mal pour déjà d'une voir l'équipe mais en plus de ça, voir d'autres personnes, d'autres équipes en fait et communiquer inter-équipes. Alors pas forcément parler boulot, mais juste on se croise à la cafétéria. »*.

Quant à Aurélien, il va me faire remarquer que cela permet de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs : *« Je passe voir si tout le monde va bien...voir les*

équipes comment ça se passe, voir le mindset...etc...c'est ça qui est important finalement, l'esprit d'appartenance et de groupe. C'est ça qui est important ! ».

Mais c'est surtout Stéphane qui indiquera qu'il est important que les collaborateurs d'une même équipe soient tous au même endroit afin de mieux interagir avec les autres et de pouvoir travailler efficacement : *« Avoir une partie de mon équipe en Inde, avoir mon chef dans un bureau au fond au fond d'un couloir et avoir mon directeur de département donc la personne à qui je rends compte, qui est dans un autre bâtiment ou qui à la défense ! Franchement, c'est le truc que je changerais ! Je trouve que ça complexifie les interactions assez rapidement ! ».* Sentiment partagé par Catherine pour qui le télétravail présente certaines limites : *« On a quand même beaucoup besoin d'interagir et c'est sûr que le télétravail, ça met beaucoup de barrière dans la communication. ».*

Même si l'open-space est vu par la majorité des répondants comme un lieu favorisant l'échange avec les autres, certains n'en oublient pas pour autant que c'est également : *« Une source de distraction. »* comme le souligne Thibault. Effectivement, comme pour Mathieu, à force d'avoir abattu les cloisons pour créer du lien entre les personnes, l'open-space rend néanmoins la concentration difficile : *« Après, c'est sûr, quand on a besoin de se concentrer, c'est un peu plus chiant des fois, quand tu as quelqu'un sur Skype derrière. ».*

Ces dernières années, la diversité est au cœur des préoccupations dans les entreprises. J'ai donc souhaité connaître le sentiment des enquêtés par rapport à ce sujet.

La diversité au travail ne semble pas être un sujet sensible auprès de tous les interviewés.

Stéphane me parle de diversité culturelle et le fait que chaque membre de l'équipe apporte une touche personnelle à la collaboration par son identité : *« On a quand même un petit décalage culturel bah tu sais quoi ?, On va en profiter, on va en faire un sujet. On va en faire un sujet....moi, je leur parle de la nourriture, la nourriture française, eux ils me parlent de la nourriture indienne. On échange beaucoup comme ça. J'ai envie de dire on s'apprivoise, un peu comme...comme deux animaux qui vivent différemment. Voilà comment on a fait pour être capable de discuter, de discuter tous ensemble ! ».*

La différence d'âge ne semble aucunement poser problème à la majorité de nos enquêtés. La seule chose qu'ils soulignent c'est l'importance du « mindset²⁴ » du collaborateur. Comme pour Stéphane : « *Je pense que c'est bien d'avoir une équipe avec un peu de tout. Euh pour moi, que le tech lead qu'il ait 35 40 ans, ça ne me choque pas du tout ! Pour moi, c'est pas une question d'âge, c'est encore une fois, c'est une question de mindset !* ».

Ou Thibault qui souligne l'importance de l'humain : « *La diversité des profils c'est pour moi c'est toujours bénéfique hein. Toujours bénéfique ! Il faut juste s'assurer qu'il y a un bon...y'a un bon feet quoi sur un plan humain, sur un plan technique, après le...le profil parfait existe pas forcément non plus !* ».

ii. Direction

Le manager a un rôle bien défini. Il doit effectivement bien gérer son équipe afin d'assurer la cohésion et d'augmenter la productivité dans l'entreprise. J'ai donc souhaité en savoir plus sur les rapports entretenus entre les jeunes développeurs informatique et leurs managers directs.

Tous les interviewés ont une très bonne image de leurs managers.

Le manager est vu comme un bon communicant comme me le souligne Gabin : « *Il (le manager) arrive à bien communiquer. Il arrive bien à analyser les gens en fait souvent. Et du coup, il arrive à adapter son discours par rapport aux gens en fait pour savoir comment, comment s'adapter aux gens.* ».

Mais pas que...Certains n'hésiteront pas à me faire remarquer, comme Catherine, l'importance du rôle du manager en invoquant son : « *Rôle central pour vraiment donner le mouvement enfin la direction.* » de son équipe.

Ou comme Stéphane qui met en avant « *Une culture d'entraide.* » avec ses managers où le rôle du manager est d'instaurer un esprit de coopération véritable et durable dans l'équipe.

Certains noteront l'importance de la relation de confiance avec leur manager. Comme Aurélien qui met en avant : « *Avec mon manager d'aujourd'hui on a vraiment développé une relation...une grande relation de confiance.* ».

²⁴ le terme « **mindset** » est un mot en anglais qui signifie « état d'esprit »

Ou comme Thomas : « *Un travail qui se passe bien, c'est avant tout avec un manager avec qui...qui peut nous transmettre des choses et avec qui, il y a une...des aspects de confiance. Pour moi, c'est primordial !* ».

Alors que d'autres interviewés, comme Mathieu, voit dans son manager quelqu'un qui aide ses collaborateurs à développer leurs potentiels propres comme par exemple l'optimisation des compétences.

En véritable coach, facilitateur, le manager est là pour apporter son aide à ses collaborateurs : « *Le but de Rodolphe (le manager), c'était d'une de nous faire faire de la veille, mais aussi d'étoffer un peu plus notre CV.* ».

Mon enquête m'a montré, que pour tous les enquêtés, sans exception, le manager doit soutenir son équipe mais aussi impulser une bonne énergie au sein de celle-ci.

Le rôle du manager ne s'arrête pas là car comme nous l'explique Gabin : « *Un bon manager ça fait, ça fait tout pour l'équipe !* ».

En somme, l'enquête a révélé que les répondants estiment que les managers peuvent être pointus dans leur domaine mais ils doivent avant tout être leader et porteur de sens pour leurs équipes.

iii. Product Owner : PO

Expert de la méthodologie agile²⁵, le product owner fait le lien entre la partie métier (bonne vision business) et la partie technique du projet. Son objectif principal est de garantir qu'un projet répondra parfaitement aux attentes des usagers.

Il était donc primordial de constater la relation que peut entretenir nos enquêtés avec le product owner lors d'un projet.

Il s'avère que le plus grand nombre des enquêtés ont une image très négative des product owner.

²⁵ La méthodologie agile prévoit la fixation d'objectif à court terme. Le projet est ainsi fragmenté en plusieurs sous-parties que l'équipe qui en a la charge se doit d'atteindre progressivement en ajustant si nécessaire les objectifs pour répondre le plus possible aux attentes du client.

Les termes utilisés par les enquêtés me font penser à une autre époque. Catherine les identifie comme des personnes « *A l'ancienne* ». Tout comme Mathieu : « *Mon P.O. actuel euh on va dire est plutôt de l'ancienne génération quoi, il est old school*²⁶. ».

Une minorité des répondants pense même qu'ils parlent beaucoup mais agissent peu. C'est le cas de Thomas qui considère que : « *J'ai tellement une mauvaise image des PO parce qu'il y en a beaucoup qui brassent du vent.* ».

Le product owner doit pouvoir collaborer étroitement avec les développeurs tout au long du projet mais pour une minorité des enquêtés, comme pour Mathieu, il manque de soutien du product owner lors de la réalisation d'un projet : « *Le PO est censé nous protéger, mais il ne le fait pas.* ».

L'enquête va donc révéler, grâce aux différents témoignages, que la plupart des enquêtés estiment que le product owner déséquilibre l'équipe au lieu de l'aider.

Certains des interviewés vont même jusqu'à souligner la méconnaissance du métier de développeur par les product owner. C'est le cas de Gabin : « *Ils ne sont pas formés pour savoir comment travailler avec une équipe de dev.* ».

Les product owner sont vus par une grande majorité des répondants comme des personnes se basant uniquement sur leur vision mais aussi ayant un intérêt divergeant par rapport à un projet. Pour Catherine : « *S'ils (les PO) ont quelque chose en tête, il faut que ce soit présenté de la façon...qu'ils aimeraient !* ».

Tandis que Thibault soulignera : « *Tu auras des personnes (les PO) qui, vraiment, ne s'intéressent pas du tout aux côtés, aux côtés techniques, qui vont s'intéresser surtout aux résultats et pas à la réalisation.* ».

C'est Mathieu qui indique qu'il faudrait trouver un équilibre entre les besoins du product owner et le travail de développement des développeurs : « *On va essayer d'avoir un rythme on va dire supportable pour tout le monde, c'est à dire que les dev s'y retrouvent en étant pas épuisé à devoir coder toute la journée et le PO s'y retrouve en voyant son projet avancer et en essayant pas forcément de gratter tout le temps une nouvelle fonctionnalité, en plus de ce qui a été prévue et de constamment essayer de gratter encore un peu plus les dev.* ».

²⁶ **Old school** : est un mot en anglais qui signifie « vieille école ».

Certains répondants m'ont rappelé l'importance d'établir, lors d'un projet informatique, une relation de confiance entre le développeur et le product owner. Mathieu m'a rappelé ainsi que : « *Un PO doit avoir confiance en ses développeurs et vice versa.* ».

Même s'il est vrai que pour une grande majorité des interviewés, le product owner véhicule une image péjorative de lui-même ; néanmoins, pour une faible minorité, le product owner semble tout de même avoir quelques qualités humaines.

Comme pour Stéphane, le product owner peut-être : « *Compréhensif (...) Par rapport...par rapport aux besoins et par rapport à la façon dont on essaie de le réaliser.(...) A l'écoute.* » ; ou comme Aurélien qui reconnaît tout de même leurs connaissances de l'IT pour certains d'entre eux : « *Ils sont tellement IT aware.* ».

d) Les relations intergénérationnelles

Les relations intergénérationnelles mettent en lien, dans un cadre professionnel, des personnes appartenant à des générations différentes.

J'ai donc voulu comprendre dans un premier temps, la représentation que pouvait avoir les jeunes développeurs au sujet des autres générations.

Puis dans un deuxième temps, constater leurs relations entre eux.

i. Perception

Les interviewés se sont exprimés autour des juniors et des seniors.

En utilisant le terme « junior », les enquêtés se sont, d'une certaine façon, identifiés eux-mêmes.

La grande majorité des enquêtés voit ces juniors comme des personnes capables de bousculer l'existant dans une équipe, avec l'envie que les choses se fassent rapidement comme me l'indique Aurélien : « *Il y a les juniors...ils veulent... généralement ils sont très fonceurs, très...je veux que ça soit fait comme ça.* ».

Ils sont également perçus comme un vent de fraîcheur au sein des équipes, entre-autres, pour les relations entre collègues. Catherine remarque que : « *Des juniors qui arrivent bah ça crée un peu un nouveau dynamisme, un changement, ne serait-ce que pour j'sais pas des nouvelles idées, des ou des interactions dans l'équipe.* ».

L'enquête a donc mis en avant que pour une grande partie des enquêtés, les juniors, même s'ils ne sont pas totalement formés au métier, bouleversent l'ordre établi des choses dans l'entreprise.

Quand les répondants parleront des plus anciens dans l'entreprise, beaucoup d'entre eux, les qualifieront de seniors.

Même si certains des interviewés reconnaissent que les seniors ont un bagage solide apportant un grain de maturité à la société qu'il occupe, c'est le cas de Thomas : « *Des personnes qui ont du bagage, etc....c'est hyper intéressant parce que ça permet de progresser plus rapidement et de comprendre beaucoup plus les choses.* » ou de Catherine qui considère les seniors comme une source de connaissance, de savoir-faire et d'expérience : « *C'est enrichissant dans le sens où bah les seniors ont vu plus de choses et vécu plus de choses donc ils ont plein de choses à partager.* » ; la plupart des enquêtés considèrent tout de même les seniors très dépassés par l'environnement dans lequel ils sont.

Effectivement, Mathieu met en évidence le manque d'adaptabilité des seniors aux technologies informatiques ce qui implique un fossé des connaissances technologiques entre les plus jeunes et les plus anciens : « *Les projets IT ont évolué depuis...depuis plusieurs années quoi et j'ai l'impression que les gens ne sont pas tous à la page quoi. Ce qui fait bah qu'il y a des gens qui continuent de croire que des projets IT, ça se gère, comme dans les années 90 ou 2000, alors que...pas du tout !* ».

Ou comme Thibault qui pointe le manque de flexibilité des seniors par rapport aux changements organisationnels de l'entreprise : « *C'est souvent générationnel encore tout ce qui est télétravail et full remote.* ».

L'enquête m'a fait remarquer que la majorité des interviewés oppose les juniors, donc eux-mêmes, aux seniors en ciblant leur manque de souplesse, d'adaptabilité aux transformations de l'entreprise, et de maîtrise des nouveaux outils et technologies.

Pour la plupart des enquêtés, la communication sera toujours plus facile avec une nouvelle génération voire leur génération, qu'une génération précédente avec qui la vision est différente.

ii. Relation

J'ai observé dans cette partie la relation des jeunes développeurs informatique avec plus précisément d'autres acteurs d'âge différent ; et plus particulièrement sur les sous-thèmes de la collaboration, la communication, la confiance et l'incompréhension.

Même si certains des répondants précisent que les rapports seront plus faciles avec des personnes de la même génération, pour la grande majorité des enquêtés, ce n'est pas l'âge qui va impliquer une incompréhension ou un conflit dans une équipe.

Effectivement, la plupart des enquêtés vont souligner que le manque de communication entre les collaborateurs est un facteur déclenchant d'incompréhension.

Thomas indique que : « *Tous les problèmes que j'ai rencontrés au travail, que ce soit par rapport à des projets, que ce soit par rapport à des deadline, etc c'était toujours des problèmes de communication tout le temps ! Parce que les gens ne communiquent pas ! Ne voient pas l'intérêt de communiquer, communiquent mal.* ».

La confiance entre les membres de l'équipe semble également un élément primordial pour la moitié des enquêtés. Elle s'illustre en effet par la capacité du collectif à savoir écouter et prendre en considération les avis divergents, se soutenir les uns les autres et mettre de côté les non-dits pour pouvoir communiquer et collaborer ensemble.

Comme pour Stéphane : « *Pour moi la confiance, c'est le truc le plus important ! Enfin c'est super important dans une équipe ! Pour moi, c'est limite plus important que l'esprit d'équipe. Enfin, pour moi, l'esprit d'équipe peut se faire que s'il y a de la confiance les uns entre les autres.* ».

Une grande majorité des enquêtés va également pointer la méconnaissance du métier des acteurs de l'entreprise, quel que soit l'âge, comme activateur de difficultés dans les relations professionnelles. C'est le cas pour Thibault qui explique : « *Quand les gens arrêtent de se comprendre et de s'écouter et de chercher à s'intéresser en fait au métier de l'autre bah en fait t'arrives dans des situations comme ça in fine !.(...)* ».

Pour Aurélien : « *Si les gens se mettent en conflits...c'est parce que...c'est à cause de ce genre d'incompréhension, la méconnaissance du métier.* ».

L'enquête permet de montrer que les incompréhensions entre les collaborateurs ne sont pas liées au facteur âge de l'individu. En effet, pour tous les enquêtés, le facteur âge n'est donc pas à prendre en compte dans les conflits intergénérationnels.

Il faut donc regarder bien au-delà des stéréotypes liés aux générations et plutôt se concentrer sur la personnalité que sur l'âge du collaborateur.

Une minorité d'enquêtés va invoquer, en effet, qu'il existe « un esprit boomer » quel que soit l'âge de la personne. Comme pour Thibault : *« Ce qu'on appelle souvent un état d'esprit boomer (...) T'as des jeunes qui ont un état d'esprit boomer aussi (...) c'est un peu...vieux école, pas trop dans...Pas trop dans le...dans l'air...l'air d'aujourd'hui. »*.

Pour rappel, les boomers sont les enfants du baby-boom alors que l'esprit boomer n'a pas d'âge, il exprime juste un état d'esprit un peu ancien.

De même quelques répondants mettent en évidence l'importance du premier contact avec une personne, son mindset qui représentent à leurs yeux des éléments essentiels pour établir une bonne relation professionnelle. Tout comme Stéphane, qui déclare : *« C'est pas vraiment la génération en fait qui va jouer, c'est plutôt le mindset des individus. »*.

Cette partie a permis de réaliser un état des lieux des relations entre les développeurs informatique et les autres acteurs de l'entreprise tels que ses pairs, le manager direct mais aussi le product owner avec lesquels ils sont amenés à collaborer sur les projets.

En conclusion, après avoir pu codifier mais aussi classer un par un les verbatims selon les thèmes abordés, j'ai pu par la suite analyser ces verbatims. Analyse que l'on retrouve dans la section suivante : discussion.

III. DISCUSSION

La partie analyse va me permettre d'établir les principales observations et à statuer si mes hypothèses de départ seront rejetées ou confirmées.

Le sujet d'actualité pour les entreprises que représente la diversité intergénérationnelle, est une des valeurs principales qui sera étudiée pour comprendre les incompréhensions entre les développeurs informatique et les product owner.

A. HYPOTHESE 1 : Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce qu'il existe un décalage culturel entre les plus jeunes et leurs aînés

Chaque génération est le reflet de l'époque qui l'a vu grandir.

Les nouvelles technologies, les innovations, les crises économiques et politiques ne sont que quelques-uns des phénomènes qui représentent les spécificités et les valeurs qui seront portées par une génération.

Comme nous le rappelle la journaliste Géraldine Gomaere dans son article dans le journal du CM, en effet : « *Les événements historiques, les nouveautés techniques et les changements sociaux, ont une forte influence sur les différentes générations.* » (Gomaere G., 2017 : p.1).

Dans l'article autour du mot génération, les écrivains nous rappellent que Karl Mannheim : « *Considère la génération comme un ensemble de personnes ayant à peu près le même âge mais dont le principal critère d'identification sociale réside dans les expériences historiques communes et particulièrement marquantes dont elles ont tiré une vision partagée du monde.* » (ATTIAS-DONFUT C. ; DAVEAU P. ; BAILLAUQUES S., 2004 : p.101).

Dans ce contexte, l'entrée des nouvelles techniques de l'information et de la communication comme internet, le smartphone... semble être tout de même un point de différence des anciennes générations avec les plus jeunes.

Effectivement, dans mon enquête, on peut ressentir que certains des enquêtés mettent en cause ce manque de compétences technologiques des plus anciens en pointant leur absence d'adaptabilité face aux méthodes de travail et aux innovations technologiques qui bouleversent chaque jour un peu plus notre quotidien.

Pour rappel, selon Mathieu : « *Les projets IT ont évolué depuis...depuis plusieurs années quoi et j'ai l'impression que les gens ne sont pas tous à la page quoi. Ce qui fait bah qu'il y a des gens qui continuent de croire que des projets IT, ça se gère, comme dans les années 90 ou 2000, alors que...pas du tout !* ».

Effectivement, depuis l'arrivée d'internet dans nos vies, tout s'est accéléré et nous assistons à une évolution fulgurante de la technologie. Mais il semblerait, que certaines personnes soient tout simplement réticentes face au changement.

En effet, une personne ayant de l'expérience a des habitudes bien ancrées et ne voit pas l'intérêt de s'adapter à une nouvelle méthode de travail ou une nouvelle technologie. Cette période d'adaptabilité peut en effet générer du stress alors qu'elle sera en toute confiance dans sa routine.

Il est coutume que les plus anciens forment les plus jeunes mais dans le cas de la maîtrise des nouvelles technologies, il est intéressant de pratiquer le « reverse mentoring ». Ce changement de sens de transmission permet aux collaborateurs plus anciens d'apprendre les pratiques digitales des plus jeunes. Une sorte de socialisation ascendante qui permettrait de réduire l'écart des plus anciens aux plus jeunes face aux nouvelles technologies.

Mais outre ce décalage technologique, il existerait un autre écart entre les plus anciens et les plus jeunes générations.

Akerlof²⁷ et Kranton²⁸ ont montré que l'entreprise constitue un lieu de socialisation des individus et donc de construction identitaire.

Dans les interviews, les enquêtés paraissent détachés de leur entreprise et s'identifient également très peu à celle-ci, contrairement aux plus anciens qui, pour bon nombre d'entre eux, sont souvent perçus par les plus jeunes comme plus loyaux envers l'entreprise.

²⁷ **George Arthur Akerlof** (né en 1940) est un économiste américain représentant du « nouveau keynésianisme ». Parmi les imperfections de marché, Akerlof se consacre particulièrement à l'étude des asymétries d'information, qui le fait connaître auprès de ses pairs. Les acteurs ne disposent pas de la même information sur le marché. Il utilise l'exemple du marché des voitures d'occasion pour mettre en évidence l'impact des asymétries d'information sur le marché dans son article *The Market for "Lemons"*.

²⁸ **Rachel E. Kranton** est une américaine née en 1962. Elle est professeure d'économie à l'Université Duke. Les recherches qu'elle a menées se concentrent sur les institutions sociales et leurs conséquences sur de nombreux domaines économiques, comme le développement économique, l'économie internationale ou l'organisation industrielle. En collaboration avec le prix Nobel d'économie, George Akerlof de l'Université de Californie, ils ont cherché à intégrer l'identité sociale dans une analyse économique formelle. C'est notamment l'objet de leur ouvrage paru en 2010, *Identity Economics*.

Il existerait presque une ambiguïté entre l'identité et la culture. Pour le sociologue, Renaud Sainsaulieu²⁹, l'entreprise n'est pas un simple lieu de production économique mais aussi une entité culturelle, sociale et politique qui produit du lien social.

Cette entité culturelle est le patrimoine social au travers des habitudes de travail, des comportements sociaux des acteurs de l'organisation. La culture spécifie un cadre au sein duquel se nouent les relations et se construisent les modes de comportements.

L'organisation apparaît donc comme un groupement social qui produit de la culture qui modèle ses collaborateurs. Effectivement, toute organisation doit créer une identité collective pour assurer une union des individus et créer un point commun de tous ses collaborateurs.

De plus, un individu qui travaille dans une société qui possède une forte culture a un impact sur sa construction de l'identité social. En effet, l'individu s'approprie généralement une culture, celle de l'entreprise, et accepte de se reconnaître dans celle-ci.

En effet, l'individu construit une identité professionnelle tout au long de sa vie, qui évolue également dans le temps, tout au long de la carrière au fur et à mesure des expériences de la vie et se bâtit également en comparaison avec les autres générations.

Dans l'enquête qui a été menée, la culture d'entreprise ne semble pas influencer sur l'identité des enquêtés. La culture de l'entreprise a sans doute développé chez eux des phénomènes de socialisation et de construction identitaire mais cela semble être une identification inconsciente. Cette construction identitaire, même inconsciente des enquêtés, n'implique pas une loyauté sans faille à l'entreprise ; et par conséquent ne sera pas non plus un facteur de motivation pour continuer leur parcours professionnel dans l'entreprise.

Plus sensibles aux questions relevant de la responsabilité sociale de leur entreprise, les jeunes n'hésitent plus à critiquer les entreprises. En effet, les enquêtés ont

²⁹ **Renaud Sainsaulieu** (1935-2002) fut une personnalité marquante de la sociologie française. On peut le considérer comme l'un des principaux théoriciens français de la sociologie des organisations. Il a en effet fortement contribué au développement de cette discipline en France, en prenant la suite des travaux de Michel Crozier au sein du Centre de Sociologie des Organisations. Il a mené de nombreuses recherches sur la culture et la construction identitaire des individus dans les organisations (*L'identité au travail*, 1977). On lui doit d'avoir mis en évidence la fonction socialisatrice des organisations et des institutions intermédiaires, et d'avoir montré le rôle fondamental de l'identité sociale et de l'identité individuelle dans le déroulement de la vie professionnelle et organisationnelle.

effectivement besoin de voir une cohérence entre les valeurs affichées et les comportements.

Comme nous le souligne Aurélien dans l'interview, les valeurs ce ne sont finalement que : « *Des phrases sur un mur à l'entrée. C'est pas ça que j'appelle des valeurs ! Je...j'appelle ça valeur lorsque le top management me donne...me donne la latitude de faire ce que je veux !* ».

Pour être compétitive, Société Générale a tout intérêt à réfléchir à sa marque employeur, rapprocher les valeurs de l'entreprise et celles des jeunes développeurs. Effectivement, il peut y avoir des contradictions entre leurs valeurs et celle de la société. Société Générale devra donc se pencher sur sa culture institutionnelle. Il faudra surtout se montrer exemplaire.

En effet, la marque employeur donne du sens à la vie professionnelle des jeunes générations mais si ceux-ci n'arrivent pas à se retrouver dans les valeurs de l'entreprise, ils auront des difficultés à se projeter et à s'investir totalement dans la société.

Il faut donc que les organisations soient capables de construire et de véhiculer une véritable culture d'entreprise caractérisée sous un angle positif et enrichissant des différences, et qui va relier tous les collaborateurs de toutes les générations. Ce challenge peut s'avérer complexe puisque les cultures de groupe au sein d'une même entreprise peuvent être différentes voire opposées entre elles. De plus, elles doivent être capables de lutter contre les stéréotypes souvent associés aux différentes générations.

Au vu de ces différents éléments, il existe bien un décalage culturel entre les plus jeunes et leurs aînés mais c'est aux organisations elles-mêmes de pouvoir pallier à cet écart en mettant en place par exemple du reverse mentoring ou en repensant sa culture d'entreprise.

En revanche, l'enquête qui a été menée ne peut pas affirmer que les incompréhensions entre les jeunes développeurs informatique et leurs aînés seraient totalement dues à ce décalage culturel.

B. HYPOTHESE 2 : Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce que chaque génération a une vision différente de notions aussi essentielles que le rapport à la hiérarchie, au temps, à l'espace de travail mais aussi à la reconnaissance.

Les jeunes, comme nous avons pu voir dans l'hypothèse 1, vont estimer que leurs aînés sont presque trop attachés à leur entreprise mais aussi réfractaires aux changements et peu flexibles ; alors que les anciennes générations vont souvent pointer le manque d'engagement et de motivation des jeunes.

Jean Pralong³⁰, Professeur de Gestion des Ressources Humaines, va nous rappeler que : « *Les croyances sur les caractéristiques des membres de la génération Y de 2014 sont les mêmes que celles des membres de la génération Z de 2019. Ces caractéristiques ne sont donc pas des traits différenciant chaque génération, mais une image uniforme du jeune à toutes les époques. C'est donc ici un stéréotype, une figure sociale ancienne du jeune dans la société française qui est révélée.* » (PRALONG J., 2019 : p.1).

On colle en quelque sorte une étiquette à chaque génération en pensant que c'est la différence d'âge qui explique tous les maux au sein de l'entreprise.

Comme nous l'indique Joseph Grenny³¹ : « *Il s'agit de l'erreur fondamentale d'attribution qui consiste à associer un comportement à un stéréotype plutôt qu'à des choses que l'on pourrait influencer.* » (article de BIRAC C., 2014 : p.3).

Arrêtons donc ces stéréotypes et considérons plutôt que les générations ont certainement des attentes communes.

D'après notre enquête, les jeunes considèrent leur relation avec leur manager primordial.

Il ne serait pas faux d'avancer que chaque individu souhaite être dirigé par une personne compréhensive et bienveillante, ce n'est en aucun cas une question d'âge.

³⁰ **Jean Pralong** : est un psychologue, professeur, chercheur français en gestion des ressources humaines et a rejoint l'EM Normandie en 2018. Il est auteur de travaux critiques sur plusieurs notions régulièrement utilisées en gestion des ressources humaines (vocation, génération, projet, personnalité).

³¹ **Joseph Grenny** : auteur et conférencier américain, spécialiste en sciences sociales. Directeur associé de VitalSmarts, un cabinet international de formation en management et leadership. Il a co-écrit quatre ouvrages figurant sur la liste des « best sellers » du New York Times.

Comme nous le souligne Stéphane : « *La SoGé, on ne va pas quand même pas se mentir hein. C'était quand même de très gros avantages* ».

Il est évident que chaque individu souhaite un bon salaire et des avantages mais il veut également se sentir écouté, impliqué et acquérir une certaine reconnaissance de la part de la hiérarchie.

Par exemple, Stéphane reconnaît que : « *C'est une boîte qui m'a toujours apporté de la reconnaissance donc euh...moi, j'ai envie de dire tant qu'elle en apporte, je reste ici !* ».

Le manager est une personne qui va organiser, planifier, coordonner son équipe mais grâce aux travaux de H.Mintzberg ³²il va montrer une autre facette du rôle du manager qui ira bien au-delà de la simple organisation ou coordination de son équipe.

Il met effectivement en avant que le travail du manager s'exerce sur trois niveaux distincts : l'information, le contact avec les personnes et l'action.

On retrouve en effet ces trois niveaux dans les interviews où les jeunes développeurs s'expriment différemment à ce sujet :

- **L'information** : contrôler, communiquer. Pour Gabin, son manager « *Arrive à bien communiquer.* ».
- **Contact avec les personnes** : relier, être leader. Stéphane met en avant « *Une culture d'entraide.* » entre le manager et les collaborateurs.
- **Action** : diriger l'action. Pour Catherine, le manager « *Donne le mouvement enfin la direction.* » de son équipe.

Le manager a donc un rôle central dans toutes les équipes et encore plus dans une équipe où les collaborateurs sont d'âge différents.

Effectivement, le manager devra manager la diversité et créer cette identité collective pour assurer la cohésion d'équipe.

Cette diversité ne doit pas être vue comme une simple mixité des âges pour répondre à un équilibre de la pyramide des âges, « *Il est également nécessaire de la gérer et*

³² **Henry Mintzberg** : principal représentant du courant de la sociologie des organisations appelé école de la contingence, il est également à l'origine d'une typologie des organisations, qui fait référence. Elle permet en particulier de bien appréhender les phénomènes de pouvoir, d'une part, et la conduite du changement, d'autre part.

de la piloter. L'entreprise doit donc reconnaître et respecter l'identité de chacun dans sa diversité. » (FRIMOUSSE ET PERETTI, 2007 : p.105).

Le but est donc de trouver les leviers afin de favoriser le travail commun des générations.

C'est par le partage d'idées et de visions différentes que les collaborateurs pourront construire une relation sociale de nature à favoriser l'intelligence collective.

L'open-space est vu par les organisations comme une solution qui va permettre de mettre en valeur cette intelligence collective. Pourtant, comme nous le révèle le journaliste Yves Grandmontage dans son article : *« Une étude publiée dans The Royal Society menée auprès d'employés de multinationales appartenant au Fortune 500 révèle que la suppression des murs dans les espaces de travail 'open space' limite l'intelligence collective. »* (GRANDMONTAGE Y., 2018 : p.1).

Dans mon enquête, même si l'open-space peut être perçu comme un lieu important pour pouvoir *« Voir l'équipe (...) voir d'autres personnes, d'autres équipes en fait et communiquer inter-équipes. »* comme pour Mathieu ; cet espace collaboratif a néanmoins des limites car le bruit et les distractions empêchent les développeurs de pouvoir se concentrer sur leur code.

Le télétravail permet donc cet isolement afin de se focaliser sur le travail mais Thibault remarque que *« C'est souvent générationnel encore tout ce qui est télétravail et full remote. »*

Pourtant, selon l'étude réalisée par l'éditeur Abbyy : *« La crise sanitaire a déclenché une généralisation du télétravail mais l'adaptation des travailleurs à celui-ci ne s'est pas toujours fait sans heurt. Alors que les jeunes générations (moins de 35 ans) sont habituellement considérées comme s'adaptant mieux au numérique, le télétravail leur réussit finalement moins bien qu'à leurs aînés de plus de 55 ans selon une étude réalisée par l'éditeur Abbyy. Cependant, la différence réside davantage dans l'appréhension des process que dans l'usage des technologies au sens strict. »* (MAVALLET L., 2021 : p.1).

Aujourd'hui, une partie du travail n'est plus réalisée dans un intervalle voulu par les organisations et normé.

Les organisations doivent tenir en compte qu'il existe tout de même un risque avec le télétravail à plein temps ou presque, puisqu'en effet le salarié perd, entre-autres, ses liens informels avec les autres membres de l'équipe.

Le lieu de travail étant un environnement collectif, l'individu perd tout simplement ses repères et son cadre de référence.

Avec l'éloignement géographique et l'absence de lien avec le groupe social, l'individu peut ressentir des difficultés à s'identifier à un groupe et donc à s'impliquer dans l'équipe ce qui peut nuire à son identité professionnelle. Il y a bel et bien une redéfinition du temps et de l'espace pour tous les acteurs de l'organisation quel que soit leur âge.

Même si on observe que le travail s'invite désormais dans les lieux privés de chacun, il reste néanmoins très important pour les enquêtés de bien articuler vie professionnelle et vie personnelle afin d'atteindre un bien-être. Effectivement, l'accomplissement de soi pourra se faire si l'individu arrive à trouver un juste équilibre entre la construction de sa double identité : personnelle et professionnelle.

L'accomplissement de soi est un concept mis en place par le psychologue américain Abraham Maslow³³ qui a consacré l'essentiel de ses recherches à comprendre en quoi consiste cet accomplissement de soi. Outre l'identité professionnelle que l'individu construit au sein de l'entreprise, son identité personnelle tient également une place importante pour l'accomplissement de soi.

Au vu de ces éléments, il apparaît que les aspirations ne sont pas réellement différentes d'une génération à une autre. Chacun cherche effectivement un peu la même chose qui est une mission épanouissante dans une bonne ambiance de travail.

Il serait donc faux de penser que les incompréhensions entre les jeunes et leurs aînés proviennent d'une vision différente du rapport à la hiérarchie, au temps à l'espace de travail mais aussi à la reconnaissance.

³³ **Abraham Harold Maslow**, né le 1^{er} avril 1908 à New York et mort le 8 juin 1970 à Menlo Park en Californie, est un psychologue américain humaniste, considéré comme le père de l'approche humaniste en psychologie. Il est connu dans la psychologie du travail pour ses études sur la motivation, souvent représentée par une pyramide dont il faudrait monter les degrés les uns après les autres pour atteindre la pleine satisfaction des besoins

C. HYPOTHESE 3 : Les différences de génération peuvent en partie expliquer ces difficultés parce qu'il existe des divergences de référence en matière de modèles d'organisation

Encore inconnue il y a quelques années, le mot « agilité³⁴ » est arrivée en force pour décrire une entreprise. Elle a été créée par des développeurs pour des développeurs pour remédier au décalage entre les attentes des utilisateurs et les applications livrées.

L'agilité d'une entreprise peut-être donc assimilée à sa réactivité et son adaptabilité face à des changements.

« Pour devenir agile, l'entreprise doit modifier en profondeur son état d'esprit et adopter une véritable culture agile pour remporter l'adhésion de tous les collaborateurs. » (HARDY M., 2020 : p.1).

Une des valeurs de l'agilité est de privilégier les interactions entre les individus plutôt que les outils et les processus.

L'enquête a révélé que l'entreprise reste, malgré sa stratégie de changer, une organisation bureaucratique avec tout ce que cela implique : les procédures, les organigrammes...

Il y aurait donc ici un paradoxe entre l'organisation bureaucratique effective et l'agilité organisationnelle souhaitée.

Pour Max Weber³⁵, la bureaucratie était « *La forme la plus efficace et la plus rationnelle* » grâce à laquelle on peut atteindre les résultats escomptés. Pourtant, les jeunes développeurs interviewés décrivent ces processus toujours trop présents et qui font perdre beaucoup de temps à la réalisation d'un projet. Comme pour Mathieu : « *Si j'avais une baguette magique là, j'aurais balayé tous les processus ou alors que vraiment tous les processus soient bien structurés et qu'ils soient tous documentés et tout qu'on n'ait pas de temps à perdre avec des validations par ci par là (...) c'est une source d'épuisement des dev. »*.

³⁴ **Agilité** : une entreprise agile est une entreprise capable de s'adapter rapidement et efficacement à des changements. L'agilité est tirée des méthodes du secteur du développement informatique afin de remédier au décalage observé entre les attentes des utilisateurs et les applications livrées.

³⁵ **Max Weber**, né le 21 avril 1864 et mort le 14 juin 1920, est un économiste et sociologue allemand originellement formé en droit. Considéré comme l'un des fondateurs de la sociologie, ses interrogations portent sur les changements opérés sur la société avec l'entrée dans la modernité.

Ce respect strict des procédures a été mis en avant dans un des modèles de culture d'entreprise de K. Cameron ³⁶et R. Quinn ³⁷: la culture bureaucratique.

Elle partage effectivement les mêmes orientations que celles du modèle des procédures internes.

L'enquête a révélé qu'une entreprise qui a une culture bureaucratique peut réagir lentement à la transformation voire négativement. La banque est structurée en bureaucratie, de nature mécaniste ou professionnelle (selon les configurations structurelles de Mintzberg). Effectivement, dans le premier cas, elle coordonne ses activités en s'appuyant sur la standardisation des procédés ; et des qualifications, dans le second cas. La régularité de ses procédures lui permet de garder une certaine légitimité mais le cloisonnement des fonctions risque d'être un frein à sa réactivité face à des environnements complexes et incertains.

Gabin le fait remarquer lors de son interview : « *Les process datent des générations d'avant, et ils n'ont pas assez évolué à mon goût là-dessus !* ».

La méthode agile implique un renversement des structures traditionnelles, hiérarchiques avec un process innovant.

En effet, les plus jeunes sont beaucoup plus à l'aise avec les méthodes agiles que leurs aînés qui préféreront les structures pyramidales.

A noter que dans une équipe scrum³⁸, le product owner, le scrum master et l'équipe de réalisation, donc les développeurs, sont tous au même niveau hiérarchique ce qui peut éventuellement troubler certains product owner. Effectivement, il arrive que certains supérieurs hiérarchiques prennent le rôle de product owner ; et par conséquent, la relation hiérarchique va entrer en conflit avec l'auto-organisation de l'équipe.

³⁶ **Kim Cameron** est né en 1946. Il exerce les fonctions de professeur de gestion et d'organisation William Russell Kelly à l'école de commerce Ross et de professeur d'enseignement supérieur à l'école des sciences de l'éducation, à l'Université du Michigan. Il occupe actuellement le poste de doyen associé chargé de la formation des cadres supérieurs à l'école de commerce Ross. Professeur Cameron a déjà rempli les fonctions de doyen à l'école de commerce Weatherhead de l'Université Case Western Reserve, de doyen associé à l'école de commerce Marriott de l'Université Brigham Young et de directeur de département à l'Université du Michigan. De plus, il fait partie du corps enseignant de l'Université de Wisconsin-Madison et du Ricks College.

³⁷ **Robert Quinn** Professeur émérite à la Ross School of Business de l'université du Michigan et cofondateur du Center for Positive Organizations de l'école.
Kim Cameron et Robert Quinn ont tous deux mené de nombreuses recherches sur la culture organisationnelle.

³⁸ **L'équipe Scrum** est le groupe des personnes qui vont travailler ensemble pendant les sprints pour développer un produit de valeur. C'est une équipe auto-organisée et constituée de trois rôles principaux : le product owner, le scrum master, les développeurs.

Il est possible que les incompréhensions entre les jeunes et leurs aînés proviennent en partie d'une divergence de conceptions, d'une discordance entre deux modèles d'organisation mais cela ne peut en aucun cas expliquer toutes les mésententes entre les acteurs.

En effet, l'enquête a révélé que la différence d'âge n'était pas la principale source d'incompréhension entre les acteurs d'une même organisation.

Les trois hypothèses de départ ne me semblent pas suffisantes pour comprendre les tensions entre les jeunes développeurs informatique et les product owner. En effet, les incompréhensions entre les acteurs peuvent découler d'un autre facteur que je souhaite exposer en hypothèse 4.

D. NOUVELLE HYPOTHESE : La méconnaissance du métier de développeur peut en partie expliquer les incompréhensions entre les acteurs

Le métier de développeur est souvent très mal connu des autres métiers et ne fait plus rêver pour ceux qui le connaissent.

L'enquête a en effet révélé que les jeunes développeurs informatique interviewés ressentait presque ce métier comme un métier « ingrat ». Ils doivent sans cesse apprendre les nouvelles technologies afin d'être en mesure de s'adapter aux évolutions techniques ; et par conséquent, ils se forment tout le long de leurs carrières.

Outre cet apprentissage permanent, Gabin a souligné une proximité avec le monde ouvrier en parlant du métier de développeur comme une : « *Main-d'œuvre surtout dans le sens...euh dans le sens industrie en fait! Dans le sens où tu es là pour faire telle tâche, telle tâche et pas plus et pas plus ni moins.* ».

Cette idée de main-d'œuvre et de tâches répétitives est reprise par Benjamin Tainturier³⁹ dans son interview pour l'Usine Nouvelle en parlant des développeurs : « *Ils se considèrent comme des cols bleus, ils disent qu'ils construisent des bâtiments numériques. La naissance de l'informatique montre qu'il y a une proximité entre le monde des développeurs et celui des ouvriers.* » (BYS C. ; 2017 : p.4).

³⁹ Benjamin Tainturier a étudié la sociologie quantitative et la démographie à l'École Normale Supérieure de Cachan ainsi que l'économie des médias et du numérique à l'ESSEC. Il a étudié par des enquêtes de terrain le monde des développeurs. Le livre s'intitule « *Décoder les développeurs — Enquête sur une profession à l'avant-garde* » (Benjamin Tainturier, Emmanuelle Duez, The Boson Project) Eyrolles, 2017.

La production de code serait donc très proche d'une chaîne de production telle que l'on peut trouver dans l'industrie.

C'est vrai que l'on pourrait trouver des similitudes dans ces deux métiers. L'ouvrier digital et l'ouvrier de métier ont tous deux une position « confortable » sur le marché de l'emploi. En effet, ces deux métiers en tension permettent une prise de conscience de ces ouvriers que leurs professions sont fondamentales dans les organisations.

On pourrait même voir dans le développeur d'aujourd'hui, l'ouvrier qualifié de l'automobile du siècle précédent. Hasard ou concours de circonstances, il est intéressant de souligner que : « *Seat "transforme" ses ouvriers en développeurs informatiques* » en proposant « *un programme un peu spécial de reconversion très rapide de certains ouvriers à Martorell, dans l'usine de la marque en Espagne.* » (DORCHE A. ; 2020 : p.1).

Malgré cette reconversion, l'individu finalement ne changerait pas de statut professionnel, il serait sans cesse cette main d'œuvre invisible, ce simple exécutant au sein de l'organisation.

Pourtant, le développeur crée des applications, fait évoluer l'entreprise. Il est perçu comme un simple exécutant alors que finalement, il est comme un artisan qui partage une expertise. Florence Osty nous rappelle l'importance de s'investir dans un métier, de mettre du sens dans son métier puisque : « *La résurgence d'un désir de métier (Osty, 2003), reflète une quête de réalisation de soi à travers trois processus : la construction de compétences professionnelles, une socialisation au sein d'un collectif de métier et l'édification d'un référentiel d'action.* » (OSTY F. ;2006 : p.95).

Les product owner ne sont pas pour la plupart des développeurs. Ils ne connaissent pas ce métier et les contraintes de celui-ci. Finalement, peu de gens comprennent la fonction du développeur.

Parfois, les développeurs ont l'impression de subir les choix du product owner comme me l'avait souligné Catherine lors de son interview : « *S'ils (les PO) ont quelque chose en tête, il faut que ce soit présenté de la façon...qu'ils aimeraient !* ».

Et à l'inverse le product owner est face à des développeurs qui remettent en cause ses décisions.

C'est pourquoi une prise de conscience est importante aussi bien du côté du product owner que du jeune développeur informatique afin d'améliorer les relations mais aussi la communication entre les développeurs et les product owner. Comme Thibault le souligne : « *Il faut être polyvalent (...) comprendre les autres, s'intéresser aux métiers des autres. Et...et être capable aussi de de de voilà de travailler sur des tâches qui ne sont pas forcément du développement. Ca c'est fondamental !* ».

Le product owner ne doit pas mettre au rang d'exécutant le développeur mais l'embarquer dans le projet afin qu'il puisse être force de proposition dans un projet.

Je parlais précédemment d'agilité ; ne serait-ce pas agile de donner plus de responsabilité à l'équipe de développeur, de les laisser coder, tester, leur faire confiance pour qu'ils puissent progresser sur le projet ?

Stéphane indique lors de son interview : « *J'ai compris un truc, tu sais, si tu forces un développeur à quelque chose dans lequel il croit pas ou si tu forces de faire une chose d'une certaine façon, ça ne va pas marcher en fait. Il faut vraiment leur laisser un peu de liberté d'action !* ».

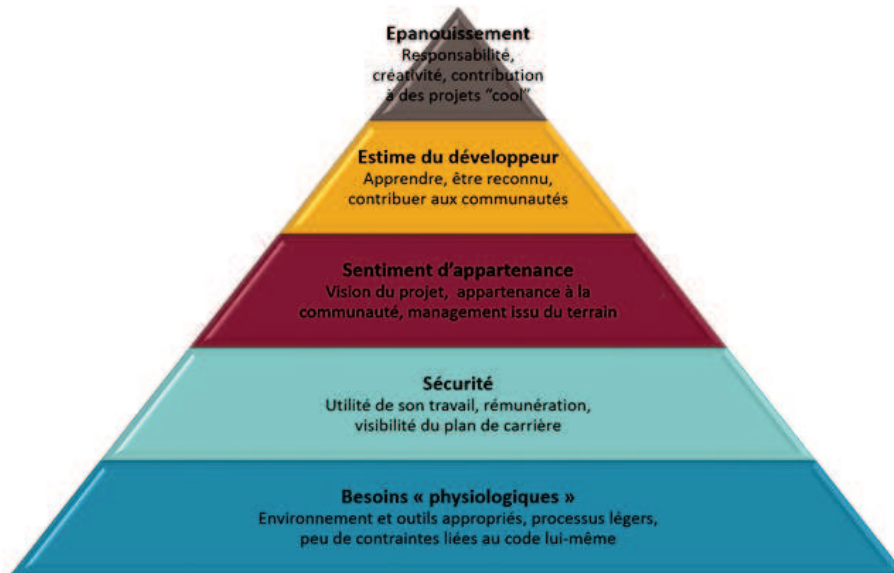
Gérer et motiver les développeurs, Daniel Cohen-Zardi⁴⁰ a eu une approche intéressante à ce sujet dans son article sur le site de SoftFluent⁴¹.

Il a effectivement proposé de réaliser une pyramide de Maslow du développeur avec les différents niveaux à atteindre.

⁴⁰ **Daniel Cohen-Zardi** : co-fondateur, président de Softfluent (cabinet de conseil IT). Ingénieur diplômé de l'Ecole Polytechnique et de l'Ecole Supérieure Nationale des Télécommunications, il dispose d'une expérience de plus de 20 ans dans l'univers de l'informatique d'entreprise.

⁴¹ **SoftFluent** est une société de développement informatique sur les technologies Microsoft

Pyramide de Maslow du développeur selon Daniel Cohen-Zardi (figure tirée de son article « Comment motiver les développeurs ? » sur le site internet de SoftFluent) :



Par cette pyramide de Maslow consacrée aux développeurs informatique, le manager peut penser sa relation avec eux comme une succession de besoins à satisfaire. Le product owner peut également se baser sur cette pyramide, ce qui lui permettra une collaboration plus efficace et plus productive avec les développeurs.

Comme me le souligne Thibault : « *Tu auras des personnes (les PO) qui, vraiment, ne s'intéressent pas du tout aux côtés, aux côtés techniques, qui vont s'intéresser surtout aux résultats et pas à la réalisation.* ». Cette pyramide peut apporter aux product owner un éclairage sur le métier de développeur et de toutes leurs contraintes ; et donc de mieux les comprendre.

Cette analyse nous aura donc révélé que même s'il pouvait exister quelques différences entre les différentes générations, ce n'est pas pour autant que cela explique toutes les difficultés de coopération.

En effet, un facteur que je n'avais pas pris en compte au départ s'est révélé comme le vecteur des incompréhensions entre les jeunes développeurs informatique et leurs aînés : la méconnaissance du métier de développeur par les product owner.

CONCLUSION

"Vous n'êtes pas les enfants de vos parents mais les enfants de votre temps" Goethe⁴².

Principales étapes du raisonnement de mon travail

Dans cette enquête, je me suis demandé si la diversité des générations au sein d'une même organisation voire une équipe pouvait être un facteur de difficulté de communication mais aussi d'incompréhension entre eux.

Tout est parti, en effet, de ma participation à un projet informatique avec des jeunes développeurs qui, lorsqu'ils me parlaient des product owner, ne les appelaient pas par leurs prénoms ou product owner mais par l'expression « boomer ». C'est ainsi, que j'ai voulu creuser un peu plus et comprendre ce qui se cachait réellement derrière cette expression « boomer » qui fait référence à la génération des baby-boomers.

Naturellement, mes lectures se sont penchées sur le terme de génération et toutes les représentations que l'on peut faire sur les différentes générations existantes.

Au gré de mes lectures, j'en apprenais toujours un peu plus sur les générations et notamment sur les bénéfices du lien intergénérationnel. Vu comme un véritable levier de croissance, il favoriserait l'innovation et la performance de l'entreprise. Le manager serait le chef d'orchestre pour optimiser cette collaboration intergénérationnelle.

C'est donc suivant ces lectures et ma contribution au projet informatique en tant que Proxy Product Owner⁴³, que j'ai souhaité en savoir plus sur ces incompréhensions entre les jeunes développeurs informatique et leurs aînés.

Effectivement, alors que mes lectures dépeignaient le plus souvent la diversité intergénérationnelle comme véritable opportunité pour les entreprises, j'ai souhaité comprendre pourquoi dans une grande banque française il pouvait au contraire exister des incompréhensions et des difficultés à faire collaborer des acteurs d'âge différent.

C'est ainsi, que j'ai posé ma problématique de recherche suivante :

⁴² **Johann Wolfgang von Goethe** est un écrivain et un homme d'état allemand : il est né le 28 août 1749 à Francfort-sur-le-Main et mort le 22 mars 1832 à Weimar.

⁴³ **Proxy Product Owner** est un rôle qui est régulièrement mis en place dans les grandes entreprises. Il est le bras droit du Product Owner quand celui-ci ne peut pas réaliser toutes ses tâches par manque de disponibilité.

« En quoi la différence de génération est-elle une explication possible des difficultés de coopération entre des jeunes développeurs informatique et des product owner expérimentés? »

Pour mener à bien cette enquête et tenter de répondre à la problématique, il a fallu que je pose une méthodologie de recherche. Sans rentrer dans le détail de la façon dont j'ai mené l'enquête, il faut tout de même noter que j'ai opté pour une étude exploratoire qualitative par interviews. Cette démarche m'a permis de mieux discerner le ressenti des enquêtés sur leur relation avec les autres acteurs de l'organisation. J'ai pu par la suite présenter mes résultats en les classant par thème. Grâce au classement de ces verbatims, j'ai ensuite discuté sur la validation ou pas de mes hypothèses de départ au sujet de cette diversité intergénérationnelle.

Comme j'avais pu le mentionner dans l'introduction, beaucoup d'articles de management tournaient autour de la gestion de la génération Y. Aujourd'hui, les articles portent tous sur cette nouvelle génération qui arrive sur le marché de l'emploi : la génération Z.

L'âge est effectivement un attribut essentiel pour définir une génération mais pas que. L'éducation, le contexte socioculturel sont également des caractéristiques importantes à prendre en compte.

Mais c'est en grande partie sur l'âge des acteurs que je me suis focalisée pour mener mon enquête en espérant trouver des réponses à ma problématique.

Apports de ce travail de recherche et recommandations

- **Génération vs individu**

On a souvent recours au concept de génération que ce soit en marketing pour adapter un produit à une génération donnée ou en ressources humaines pour adapter son organisation à une génération. Cela revient à diviser une population pour pouvoir mieux communiquer avec elle où chaque génération se présente finalement en groupe.

Pourtant chaque groupe de génération est composé d'individus ayant chacun leur personnalité, leur expérience de vie et trajectoire individuelle.

Pourtant le fait de classer tout un groupe d'individus comme étant la même personne, on en oublie le sens de l'importance de l'individu lui-même.

C'est ainsi qu'il faudrait savoir se recentrer sur l'individu lui-même, découvrir quelles sont ses objectifs et ses inquiétudes, pour pouvoir mieux communiquer et collaborer avec lui.

L'enquête a pointé ces problèmes de communication entre les jeunes développeurs informatique et les product owner. Le product owner doit pouvoir comprendre les problématiques techniques que peut rencontrer le développeur lors d'un projet avant de valider des tâches auprès du client. Le développeur, quant à lui, doit comprendre la stratégie du product owner au sujet de la livraison du produit au client. La communication entre les acteurs semble donc la meilleure arme pour pouvoir désamorcer les malentendus, les tensions et mieux avancer sur le projet.

Dans une méthode agile, c'est le scrum master, en véritable maître de cérémonie, qui doit être capable de faire collaborer ces deux métiers.

- **Culture d'entreprise vs agilité**

Les jeunes développeurs informatique construisent au fil de leur carrière une identité au travail et une identité personnelle. Ils développent donc un sentiment d'appartenance au sein de leur groupe de travail. Ce n'est pas pour autant qu'ils se sentent attachés à la culture de l'entreprise.

Pour avoir une culture d'entreprise forte, Société Générale doit pouvoir la faire « vivre » dans ses processus et ses pratiques afin que ses collaborateurs en fassent l'expérience tous les jours dans le travail.

Cela devient difficile pour les jeunes développeurs informatique d'adhérer à cette culture d'entreprise puisque l'enquête a révélé qu'ils font face à des process contraignants, qui ralentissent leur travail au quotidien. Les jeunes développeurs informatique ont du mal à se reconnaître dans ces process qui leur paraissent vieillissants alors que beaucoup d'entreprises ont entrepris un chemin vers un modèle plus agile et plus réactif.

L'agilité impose de repenser les organisations traditionnelles de l'entreprise. Effectivement, dans un monde où on demande donc d'être de plus en plus agile, dont

l'objectif est donc un travail de conception collective, le fonctionnement de l'entreprise tend plutôt à regrouper les individus par catégorie de métier.

C'est ainsi, que les jeunes développeurs informatique doivent collaborer sur des projets alors que cette méthode de travail agile à distance réduit considérablement la qualité des échanges et la fréquence des retours d'information avec les product owner.

Dans un monde dit d'agilité, Société Générale devrait donc d'une part, penser à assouplir ses process afin de faciliter le travail des développeurs pour qu'ils puissent également se projeter plus facilement au sein de la société ; et d'autre part, elle devrait faire en sorte que les individus apprennent à mieux se connaître et à mieux communiquer ensemble en privilégiant le travail collaboratif. L'idéal étant de rassembler à un même endroit toutes les compétences requises pour un projet.

- **Identité métier**

L'identité métier des jeunes développeurs informatique semble ébranlée. Effectivement, certains se voient plus comme une main d'œuvre jusqu'à ne plus savoir pour quelles raisons ils développent.

Il est important, pour renouer la relation avec le product owner, de revaloriser le métier de développeur informatique et de l'intégrer totalement au projet (même si cela devrait être normalement le cas). Malheureusement, le product owner prend souvent des décisions avant d'avoir consulté le développeur sur la possibilité technique du développement. Les décisions du product owner peuvent créer des tensions entre les acteurs puisque le développeur se trouvera face à un problème technique qu'il ne pourra résoudre et le product owner face à une décision qu'il ne pourra honorer.

Le mieux est donc que le product owner implique, pour chacune de ses décisions, le développeur afin d'éviter de se retrouver dans des situations embarrassantes. Ainsi, le développeur se sentira mieux écouté, impliqué dans le projet, ce qui renforcera la construction de son identité métier.

- **Rôle du scrum master**

Il est vrai que dans mon introduction, je me suis focalisée sur l'importance du manager pour créer une véritable cohésion d'équipe. Au gré de mes lectures, le manager est

apparu comme le dénominateur commun de tous les collaborateurs pour réussir la collaboration des différentes générations.

Si on se focalise essentiellement sur mon enquête, le dénominateur commun au product owner et aux jeunes développeurs est le scrum master. En effet, en tant que véritable coach, il tente de faire ressortir le meilleur de chaque membre de l'équipe projet : développeurs et product owner.

C'est à lui de renforcer l'état d'esprit de l'équipe pour pouvoir introduire un esprit de collaboration au sein de l'équipe intergénérationnelle. Il doit être capable d'instaurer un climat de confiance dans l'équipe. Le scrum master doit faciliter le dialogue entre les différents acteurs et doit donner la parole à chacun. La mission peut s'avérer difficile car chaque génération apporte ses propres habitudes et a été formée par des expériences et normes sociétales très différentes mais aussi parce qu'il peut y avoir des visions différentes sur un même projet.

Le scrum master est responsable de la santé de l'équipe. Il doit d'une part, être en mesure de bien faire passer les messages aux membres de l'équipe scrum ; et d'autre part, savoir montrer de la reconnaissance dans l'accomplissement du travail effectué par l'équipe.

Le rôle du scrum master apparaît donc essentiel au bon déroulement d'un projet. Il va permettre à l'équipe de développement et au product owner de se comprendre. En effet, une bonne communication entre les acteurs est un facteur essentiel à la réussite du projet. Il est également présent pour que la vision du projet soit comprise et partagée par toute l'équipe.

- **Intelligence collective**

L'enquête a révélé qu'il est important d'instaurer au sein des équipes une intelligence collective afin de pouvoir avancer sur un projet. En effet, les membres de l'équipe doivent pouvoir agir en interaction solidaire les uns avec les autres.

Nous avons vu précédemment que le scrum master joue un rôle essentiel pour induire un climat de travail sain et favorable aux prises de parole tout en tirant tous les avantages de la diversité de l'équipe.

Le but de l'intelligence collective est de pouvoir confronter les idées de chacun en faisant place au dialogue. L'enquête a pointé ces difficultés de place de dialogue des jeunes développeurs informatique qui ne se sentent pas écoutés.

Pour pallier cela, une des solutions serait d'appliquer le tutorat inversé : faire partager son expertise pour mieux comprendre les problématiques de chaque métier. Cela permettrait donc de mieux comprendre les métiers, leurs difficultés et de mieux collaborer sur les projets. Cette décision de collaborer est un acte d'intelligence collective afin d'atteindre un but commun : le développement et la livraison d'un produit numérique.

Bilan

Quand on regarde de plus près, il n'y a pas véritablement de différences entre tous les groupes d'individus. En effet, ils recherchent tous un équilibre vie professionnelle vie personnelle ou tout simplement la reconnaissance de ses pairs au travail.

Là où nous pouvons noter un réel décalage est l'engagement et les méthodes de travail.

Les jeunes considèrent souvent leurs aînés comme un exemple de loyauté et de fidélité à l'organisation alors que les plus anciens pointent la légèreté de l'engagement envers une entreprise des jeunes générations.

De plus, il existe une réelle rupture liée au temps d'adaptation des anciennes générations aux nouvelles technologies. L'enquête a montré cette résistance aux changements organisationnels et technologiques de la part des plus anciens.

Au vu de tous les éléments cités précédemment dans cette conclusion, on peut affirmer que l'âge n'est pas le facteur déclenchant des incompréhensions entre les jeunes développeurs informatique et les product owner.

En effet, cela tiendrait plus, à une méconnaissance des métiers. Il est évident qu'il faut rétablir la communication entre les développeurs informatique et le product owner lors d'un projet commun. Le scrum master apparaît comme le mieux placé afin de rétablir le dialogue entre ces deux métiers.

Société Générale doit également pouvoir repenser ses organisations afin de faciliter le travail de ses acteurs et qu'ils puissent s'identifier ou se réidentifier à la culture d'entreprise.

Limites et pistes futures

Je suis contrainte d'apporter quelques limites à cette enquête.

En effet, pour mener mon enquête j'ai retenu et étudié que le point de vue des jeunes développeurs informatique. J'ai donc récolté uniquement les ressentis d'une seule population.

Il serait intéressant pour compléter l'étude de choisir la population des product owner d'une génération X voire baby-boomers, pour observer également leur perception concernant leur relation avec les jeunes développeurs informatique lors d'un projet. Cela nous permettrait de croiser les verbatims et de confronter les résultats obtenus.

Finalement, il est important de souligner qu'il est difficile de généraliser les résultats de mon étude qualitative de par sa nature de cas unique.

Cette enquête n'aura donc pas démontré que les difficultés rencontrées entre les acteurs d'âges différents sont dues à leur appartenance à une génération. Elle aura eu le mérite également de pointer la méconnaissance du métier de développeur informatique par les autres acteurs.

Souvent représenté comme un simple exécutant, le développeur est pourtant un artisan qui partage son expertise.

Société Générale semble l'avoir compris puisqu'il n'est pas rare de voir dans ses offres d'emplois « Artisan Développeur » et non un simple intitulé de « Développeur ».

Le chemin doit donc se faire auprès de chaque acteur qui compose l'organisation afin que les mentalités changent au regard du métier de développeur.

Avec l'évolution des nouvelles technologies, les méthodes de travail ont évolué passant du cycle en V ⁴⁴ à l'agilité mais aussi concernant la nature des métiers.

⁴⁴ **Cycle en V** : C'est un modèle de gestion de projet qui implique toutes les étapes du cycle de vie d'un projet : conception, réalisation, validation

Effectivement, le métier de développeur est en perpétuelle mutation. Aujourd'hui, très influencé par le cloud⁴⁵ ou les data-science⁴⁶, personne ne peut prédire ce que ce métier deviendra dans les quelques années à venir.

Aujourd'hui, les articles de presse ne cessent de parler de l'intelligence artificielle qui d'après le Larousse, il s'agit d'un « *Ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler l'intelligence humaine.* ».

Ce qui serait donc intéressant est d'étudier l'impact de l'intelligence artificielle⁴⁷ sur le métier de développeur informatique.

Effectivement, l'intelligence artificielle apparaît comme le changement du monde de demain.

En programmant, le développeur informatique ne donnera-t-il pas vie à des machines intelligentes capables de surpasser les humains voire d'être capables de dépasser les compétences de son propre concepteur : le développeur informatique ?

⁴⁵ **Cloud** : (nuage en anglais) recouvre **l'ensemble des solutions de stockage distant comme sur** des serveurs distants et accessibles par **internet**.

⁴⁶ **Data science** : sciences de données en français, est un domaine regroupant un ensemble de disciplines relatives à la collecte, la gestion et l'analyse des données.

⁴⁷ **Intelligence artificielle** ou IA, fait référence à des systèmes ou des machines qui imitent l'intelligence humaine pour effectuer des tâches et qui peuvent s'améliorer en fonction des informations collectées grâce à l'itération

BIBLIOGRAPHIE

LITTERATURE PROFESSIONNELLE

BERNARD Léo, *X, Y, Z fin de l'alphabet...fin des générations ?*, Change the Work, 2019

BIRAC Cathia, *Des Baby-Boomers à la Génération Y : une histoire d'étiquettes ?*, Journal du Net, 2018

BNP PARIBAS, *L'intergénérationnel : une force pour la société... et pour l'entreprise*, site internet BNP PARIBAS, 2018

BOYER Francis, *10 principes pour réinstaurer la confiance en entreprise*, Journal du Net, 2017

BOYER Francis, *Le management par les valeurs : mode d'emploi*, Innovation managériale, 2020

BYS Christophe, *"Développeurs et ouvriers du bâtiment partagent la conscience professionnelle de l'ouvrier de métier"*, explique Benjamin Tainturier, L'Usine Nouvelle, 2017

CLARINI Julie, *Michel Crozier, "un pionnier du comparatisme"*, Le Monde, 2013

COHEN-ZARDI Daniel, *Comment motiver les développeurs ?*, SoftFluent

Communiqué sur les résultats de l'enquête de l'Observatoire du Management InterGénérationnel, *L'intergénérationnel progresse et crée de la valeur dans les entreprises*, 2015

DENDOUNE Ferhat, *Définir les valeurs de l'entreprise pour générer de l'engagement*, Parlons RH, 2016

DOCHE Audric, *Seat "transforme" ses ouvriers en développeurs informatiques*, Caradisiac, 2020

ENGRAND Laure, *Vers l'entreprise de demain avec la génération Z*, Entreprendre, 2019

Enquête Glassdoor, *La culture d'entreprise, plus importante que le salaire ?*, Glassdoor, 2019

Enquête Hays, *La cohabitation des générations au travail*, 2018

Equipe Arctus, *L'évolution du management et du leadership face aux jeunes générations*, Arctus, 2017

Equipe Manager GO, *Réussir le management intergénérationnel*, Manager GO, 2021

Equipe Talkspirit, *Digital et inclusion générationnelle : vraie question, faux problème*, Blog Talkspirit, 2018

Etude IMS-Entreprendre pour la Cité et Valeurs & Développements, *Les stéréotypes sur les générations comprendre et agir dans l'entreprise*, 2015

Etude menée par Mazars et OpinionWay, *Future of work : quelles attentes de la gen Z pour l'entreprise de demain*, 2019

Fond documentaire – *La coopération intergénérationnelle*, DGAFP, Convictions RH, 2017

GALITA Nicolas, *Génération Y est une insulte inventée par les consultants*, L'école du recrutement, 2016

GARCEAU Josée, *La cohabitation des générations*, Les éditions la Presse, 2012

GICQUEL DES TOUCHES Olivier ; THAIS Grégoire, *L'environnement de travail pour transformer l'entreprise*, Etude ARSEG, 2018

GIRAULT Jean-Bernard ; MENGUY Carole ; MALFANT Emeric ; LAINE Nicolas Laine, *Nouvelles compétences, transformation des métiers à horizon 2025 : réussir l'accompagnement au changement*, Hommes Tendances et Stratégies Consulting, 2018

GOMAERE Géraldine, *Qui sont les profils des générations X, Y et Z ?*, le Journal du CM, 2017

GRANDMONTAGE Yves, *Il faut tordre le cou à l'open space...*, IT Social, 2018

GUTMAN Anthony, *Pourquoi la génération Y n'existe pas*, Les Echos, 2015

HAQUET Stanislas, *Génération X, Y, Z : sortons des stéréotypes...*, LinkedIn, 2016

HARDY Mathilde, *Qu'est-ce qu'une entreprise agile ?*, Cadremploi, 2020

HERVIER Guy, *Mythes et réalités autour des Gen Y*, Informatique News, 2015

HERVIER Stéphanie, *Comment les nouvelles générations vont faire évoluer l'entreprise et le travail ?*, Medaviz, 2018

IFOP, *[Génération] mais d'où viennent ces appellations (Gen X, Y, Z, Alpha...)* ?, 2020

LANNELONGUE Marie, *Millenials, quadras, seniors... comment faire cohabiter les générations au travail*, Capital, 2019

LECLAIRE Nadine, *L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines*, Journals Openedition, 1995

LINDAHL Margarita, *Comment la génération Z va transformer le monde du travail*, Tribune, 2020

Livre blanc Orange, *Quel rôle pour la Fonction Ressources Humaines en 2020-2025*, 2016

MATTAUER Delphine, *Le marketing de la génération Z*, Boulevard du web, 2020

MAVALLET Laurent, *Le télétravail convient mieux aux baby-boomers qu'aux millenials*, CIO, 2021

MENDEZ Cédric, *Génération à problème*, Focus RH, 2017

MERIAUX Olivier, ROUSSEAU Thierry, *Déconstruire l'approche par les générations : comment le travail façonne les parcours professionnels des salariés ?*, Anact, 2016

MERRIEN-JOLY Manon, *Quelle génération succèdera aux Millennials ?*, Le bonbon, 2018

MIDENA Maurice, *Comment Gérer Les Conflits De Génération en Entreprise ?*, Forbes, 2020

OLLIVIER Daniel, *Gestion et innovation : intégrer la génération Z*, Revue Banque, 2015

OLLIVIER Daniel, *Tout ce que vous aimeriez savoir sur l'approche générationnelle*, Journal du Net, 2017

PECH Thierry, *Les mots des générations*, Alternatives Economiques Hors-Série N°085 - 04/2010

PETITDEMANGE Amélie, *Millennials, X, Y, Z...Ces générations sont-elles un mythe ?*, les Echos, 2019

Rapport intégré Société Générale 2019-2020

REMIX PHILO, *L'illusion de la génération Y*, Remix Community, 2016

RENCKER Edouard, *Le nouveau visage de la com' interne*, Eyrolles, 2007

Réseau ANACT, *Construire la coopération entre les générations*, Travail et Changement, 2005

RIGAUX Marianne, *Managers, 6 conseils pour bien travailler avec la génération Z*, Capital avec Management, 2017

ROOSEN Mélanie, *Est-ce que c'est (vraiment) l'enfer de travailler avec des seniors ?*, l'ADN Tendances, 2019

SEDDIK Sherif, *Les entreprises à la conquête des nouveaux défis de la diversité générationnelle*, Journal du Net, 2019

VIVANT Samuel, *Boomer, Millenial ou Zennial : de quelle génération bullshit êtes-vous ?*, Marianne, 2020

LITTERATURE SCIENTIFIQUE

Face à la diversité des générations, comment les organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? EMS Editions | « Question(s) de management » 2014/2 n° 6 | pages 125 à 149

ABDELWAHED Mohamed Ali ; ANTIT Inès, *La culture organisationnelle revisitée : esquisse d'une culture située*, 2016

ABRIOUX Florence ; ABRIOUX Bruno, *Comment nuancer l'approche générationnelle des attitudes au travail ?* ARIMHE | « RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise » 2012/4 n°4 | pages 91 à 109

ATTIAS-DONFUT Claudine ; DAVEAU Philippe ; BAILLAUQUES Simone, *Autour du mot « génération »*, Pages 101-113 RECHERCHE et FORMATION N° 45, 2004

BATAT Wided, *Pourquoi les Z sont une génération unique ? Vers un Youth Marketing Générationnel*, Chapitre 1 livre Comprendre et séduire la génération Z, 2017

BLAVIER Pierre, *La notion de génération en histoire*, La Découverte | « Regards croisés sur l'économie » 2010/1 n° 7 | pages 44 à 46

CASOINIC Daniel A, *Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise*, Economie et management, 2016

COSTANZA David, *Les générations, un concept marketing sans fondement scientifique*, Slate, 2018

CULTIAUX John ; VENDRAMIN Patricia, *La gestion des âges en entreprise*, La Lettre EMERIT n° 58, 2009

DEJOUX Cécile ; WECHTLER Heidi, *Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management*, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2011/3 n° 43 | pages 227 à 238

DONNAT Olivier ; LEVY Florence, *Approche générationnelle des pratiques culturelles et médiatiques*, Cairn Info, 2007/3 n°3 | pages 1 à 31

FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie, *La diversité ou la dialectique du semblable et du différent*, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2007/4 n° 14 | pages 105 à 118

GANGLOFF-ZIEGLER Christine, *Les freins au travail collaboratif*, L'Harmattan | « Marché et organisations » 2009/3 N° 10 | pages 95 à 112

GARNER Hélène ; MEDA Dominique ; SENIK Claudia, *La place du travail dans les identités*, Economie et Statistique N° 393-394, 2006

GRIMA François, *Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle*, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2007/3 n° 13 | pages 27 à 41

IAE LYON, GUILLOT-SOULEZ Chloé, CHALUS SAUVANNET Marie-Christine, *Quelles entreprises pour les nouvelles générations ?*, Think Large, 2019

MEDA Dominique ; VENDRAMIN Patricia, *Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ?*, Journals Openedition, 2010

MELKONIAN Tessa, *Manager les millennials : vraie difficulté ou faux problème ?*, Harvard Business Review, 2018

MILCENT Eva, *Vivre la collaboration en entreprise. Entre incertitudes et désengagement*, Presses de Sciences Po | « Sociologies pratiques » 2018/1 N° 36 | pages 137 à 138

OSTY Florence, DAHAN-SELTZER Geneviève, *Le pari du métier face à l'anomie*, Nouvelle revue de psychologie, 2006/2 (N°2) pages 91 à 106

PECOLO Agnès, *L'identité générationnelle*, Publictionnaire, 2018

PERETTI-NDIAYE Marie ; PRALONG Jean ; PHILIPPE Xavier, *Les organisations et les construits générationnels. Le cas de la génération Y*, EMS Editions | « Question(s) de management » 2014/2 n° 6 | pages 75 à 90

PERRIN-JOLY Constance, *Génération au travail, générations en relation : un autre regard sur l'allongement de la vie active*, Caisse nationale d'assurance vieillesse, Gérontologie et société, 2017/2 vol. 39 / n° 153 | pages 9 à 23

PEUGNY Camille, VAN DE VELDE Cécile, *Repenser les inégalités entre générations*, Presses de Sciences Po | « Revue française de sociologie » 2013/4 Vol. 54 | pages 641 à 662

PICHAULT François, *Génération Y entre mythe et réalité : pour une approche des situations de travail*, ANACT, 2015

PIJOAN Natacha, CHEVANCE Alain, *Coopérations intergénérationnelles : quels outils mobilisés pour quels objectifs ?*, La revue des Sciences de Gestion, 2012/1 n° 253 | pages 69 à 78

PRALONG Jean, *Les quatre ancrages des stéréotypes générationnels*, The Conversation, 2019

SCOTTO Marie-José, BOYER André, DEACKEN Nadia, TIFFON Hervé, *De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises*, EMS Editions | « Question(s) de management » 2014/2 n° 6 | pages 61 à 73

SILVA François ; BEN ALI Anis, *Emergence du travail collaboratif : nouvelles formes d'organisation du travail*, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2010/6 n° 36 | pages 340 à 365

THEMELIS Thérèse, *Confondons-nous le fossé des générations par l'évolution de nos cultures et de nos valeurs ?* Journal Action PME, 2019

ANNEXES

ANNEXE 1 : guide d'entretien

GUIDE D'ENTRETIEN	
QUESTIONS D'ACCROCHE A POSER	INFORMATIONS RECHERCHÉES ET RELANCES
THEME 1 : TRAJECTOIRE DE LA PERSONNE (contextualiser personnellement son propos, savoir d'où elle vient - perception de l'entreprise)	
Pouvez-vous me parler de vous et de votre parcours ?	<ul style="list-style-type: none">• Quel parcours de formation avez-vous ?<ul style="list-style-type: none">✓ initial✓ formation continue
Pouvez-vous m'expliquer ce qui vous a amené à exercer la profession de développeur informatique ?	<ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce qui vous a décidé à devenir développeur informatique ?<ul style="list-style-type: none">✓ facteurs de motivation
Qu'est-ce qui vous a motivé personnellement à intégrer Société Générale ?	<ul style="list-style-type: none">✓ le salaire✓ les missions proposées✓ les valeurs de l'entreprise✓ une connaissance l'ambiance perçue✓ les avantages offerts aux salariés...• Quand et comment avez-vous intégré Société Générale ?<ul style="list-style-type: none">✓ réponse à une annonce / candidature spontanée /ancien stagiaire / alternant...
Appréciez-vous la culture de l'entreprise ?	<ul style="list-style-type: none">✓ connaître son point de vue concernant la culture d'entreprise de Société Générale✓ voir si la culture d'entreprise est en adéquation avec les valeurs de l'interviewé

TRANSITION :	<i>Merci de m'avoir parlé de vous et de votre parcours. A présent nous allons échanger sur votre métier au sein de votre entreprise.</i>
THEME 2 : LE RAPPORT AU TRAVAIL (le rapport des jeunes développeurs au travail)	
Parlez-moi de votre travail ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ les réalisations ✓ les tâches • Qu'est-ce que vous aimez ? • Qu'est-ce que vous n'aimez pas ? • Qu'est-ce qui vous motive au travail ?
Quelle place le travail occupe-t-il aujourd'hui dans votre vie ?	✓ sens donné au travail
Vous sentez-vous reconnu pour le travail que vous fournissez ?	✓ reconnaissance au travail
THEME 3 : LES INTERACTIONS AVEC LES COLLEGUES (les rapports de travail des jeunes développeurs avec les autres)	
Pourriez-vous me parler de votre équipe de travail ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ place du développeur dans l'équipe • Vous sentez-vous correctement encadré ? • Qu'est-ce que le travail d'équipe pour vous ? • Préférez-vous travailler seul(e) ou en équipe ? Pourquoi ?
Comment définiriez-vous les relations au sein de vos équipes de travail, du climat de travail, des relations avec les collègues ?	• Si conflit existe, quelles solutions ont été envisagées ?
Si un conflit persistait entre collaborateurs : quel était l'origine du conflit ? Quels ont été les impacts sur l'équipe ? Sur le projet ?	✓ Un conflit entre collaborateurs peut-il aller jusqu'à faire échouer un projet ?
Qu'est-ce qui est important pour vous dans la relation avec les collègues de travail ?	✓ Quels sont les obstacles ou les difficultés au travail en équipe ?
TRANSITION :	<i>Merci de m'avoir permis de vous situer au sein de votre entreprise. A présent nous allons nous pencher plus en détail sur notre problématique.</i> Pensez-vous que la génération joue en termes de différences dans votre équipe ?

THEME 4 : LES RELATIONS INTERGENERATIONNELLES (la diversité générationnelle lors d'un projet informatique)	
Que pouvez-vous nous dire de vos relations avec les Product Owner ?	<ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: right;">✓ Entente ? conflit ? • Observez-vous des différences dans vos rapports suivant les générations ? Avec qui ? Sur quoi ?
Pensez-vous qu'il y a des raisons qui expliquent des difficultés de communication avec certaines personnes ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Y a-t-il des sujets d'incompréhension, sur quoi, pourquoi ? • Qu'est-ce qu'une bonne communication pour vous ?
Est-ce que vous pensez que la situation intergénérationnelle est porteuse de collaboration entre les différentes générations ? ou de conflits ?	<ul style="list-style-type: none"> • Trouvez-vous que votre poste de travail et les pièces partagées avec vos collègues favorisent le travail ? • Permettent-elles une meilleure communication entre collègues ?
La question de la gestion des générations (conflits, attentes...) est-elle un sujet d'actualité dans votre service ?	<ul style="list-style-type: none"> • Pensez-vous que la gestion des générations est un enjeu pour votre management au quotidien ? ✓ Rôle du manager
Selon vous, choisissez 3 adjectifs qui qualifient les jeunes développeurs que vous êtes au travail ?	<ul style="list-style-type: none"> ✓ perception de sa génération
Donnez en trois également pour les Product Owner	<ul style="list-style-type: none"> ✓ perception de l'autre génération
CONCLUSION :	<p><i>Avant de finir cet interview, j'aimerais vous poser une dernière question :</i></p> <p><i>Si vous pouviez changer une chose concernant votre travail ou votre lieu de travail, quelle serait-elle ?</i></p> <p><i>Je souhaite vous remercier pour le temps que vous m'avez accordé.</i></p> <p>Aimeriez-vous ajouter quelque chose avant de clôturer cet entretien ?</p>

FICHE DE L'INTERVIEWE		
<p>Informations collectées lors du pré-entretien, permettant de confirmer que l'interviewé répond aux critères.</p>		
INFORMATIONS PERSONNELLES		
Code anonymisation		
Nom		
Prénom		
Année de naissance		
Âge		
INFORMATIONS SUR LE POSTE		
Intitulé du poste		
Fonction		
Service :		
RESPECT DES CRITÈRES		
Critère principal : l'interviewé est développeur informatique chez Société Générale		

DIRECTION : management N+1

EQUIPE : **Ambiance** : Atmosphère au sein de l'équipe - **Diversité** : présence de profils différents sur le lieu de travail

METIER : vision du métier de développeur informatique par les interviewés

PARCOURS : **Orientation** : choix du métier de développeur informatique - **Savoir** : formation reçue (initiale ou continue), connaissance, enrichissement des savoirs

PERCEPTION : idée faite concernant une génération

PRODUCT OWNER : chef de projet en mode agile

RECONNAISSANCE : appréciation positive par les pairs, collègues ou managers

RELATION : **Collaboration** : acte de travailler ensemble pour atteindre un/des objectifs communs - **Communication** : établir une relation avec un collègue de travail – **Confiance** : fiabilité en l'autre – **Incompréhension** : interprétation divergente d'éléments avérés par plusieurs personnes ou incapacité ou refus de comprendre quelqu'un

SENS : conception donnée sur le rapport au travail

SOCIETE : **Culture d'entreprise** : ensemble des valeurs et des règles partagées au sein de l'organisation (est-elle en adéquation avec celle de l'interviewé) – **Intérêt** : attrait pour le métier de développeur informatique - **Loyauté** : sentiment d'appartenance à l'entreprise et l'engagement – **Motivation** : désir ou motif du développeur informatique à postuler à cette société

ANNEXE 4 : lien entre les thématiques, les thèmes et les sous-thèmes

THEMATIQUE	THEME	SOUS-THEME
Trajectoire de la personne	PARCOURS	Orientation
		Savoir
	SOCIETE	Culture d'entreprise
		Intérêt
		Loyauté
		Motivation
Rapport des jeunes développeurs au travail	METIER	
	SENS	
	RECONNAISSANCE	
Interactions au sein de l'équipe de travail	EQUIPE	Ambiance
		Diversité
	DIRECTION	
	PRODUCT OWNER	
Relations intergénérationnelles	PERCEPTION	
	RELATION	Collaboration
		Communication
		Confiance
		Incompréhension

ANNEXE 5 : tableaux des verbatims

Thématique : la trajectoire de la personne

Thèmes : parcours

Sous-thèmes : orientation / savoir

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« L'informatique, c'est quelque chose qui me passionne depuis tout petit, je suis né avec...je suis né avec un ordinateur...mes parents enfin mon père était informaticien. ».</p> <p>« Ca toujours été un objectif depuis tout petit de...de... travailler dans l'informatique ou au moins dans le numérique. ».</p> <p>« J'ai fait euh...un bac S option maths...puis après je suis arrivé en école informatique de l'Epitech. ».</p>
CATHERINE	<p>« J'ai fait deux années de classes préparatoires, toujours dans le domaine des sciences (...)et après ça, j'ai intégré donc bah une école d'ingénieur qui est l'Ecole des Mines de Nantes (...) la filière que j'avais choisie, c'est plus orienté projet, de projet IT. ».</p> <p>« Le métier un peu plus naturel vers lequel je me tendais par rapport à ma formation, c'était quand même le métier de business analyst. ».</p>
GABIN	<p>« Je suis parti sur un DUT informatique directement parce qu'à l'époque justement bah je voulais voir un peu...euh déjà toucher un peu, comment comment fonctionnait un peu l'info l'info derrière, comment étaient conçus les logiciels, donc déjà c'est ça la base. Tu me posais la question qu'est ce qui m'attirait ? Bah déjà c'est ça ! ».</p> <p>« Je suis parti sur deux ans de master (...) chez Ynov Campus. ».</p>
MATHIEU	<p>« En fait moi je n'étais pas vraiment euh orienté vers tout ce qui était informatique et tout euh moi, j'avais un bac économique et social (...) j'étais plus sur la voie commerciale seulement, je me suis très vite rendu compte que euh bah ce n'était pas vraiment ce que je voulais (...) j'avais vu que mon frère faisait des études d'informatique, de développeur et bah je me suis dit pourquoi pas tester ? ».</p> <p>« Je suis parti vers un BTS SIO services informatiques aux organisations (...) Et puis après, j'ai fait une école de développement Web, donc de bac+3 bac+5. ».</p> <p>« A la coding Academy chez Epitech, euh, je suis allé voir, j'ai fait les entretiens, ça m'avait l'air pas mal. ».</p>
THIBAUT	<p>« J'ai fait l'Epitech déjà...donc du coup, c'est un master enfin équivalent master (...) j'ai été étudié aussi à l'Université du Kent où là, pour le coup, c'est un vrai master académique euh à Canterbury. ».</p> <p>« Je dirais plus par passion, ce qui m'a fait rentrer dans le domaine et puis ensuite bah parce que je m'y plaisais bien. ».</p>
THOMAS	<p>« J'ai fait une école d'informatique donc l'Epitech en l'occurrence. J'ai fait un parcours à HEC. J'ai aussi du coup, en cinquième année, fait un double master en management de projet. ».</p> <p>« Tous les postes que j'ai fait avant et même en arrivant à la SG, c'était qu'à destination du développement et...sauf prof, bien sûr. ».</p>

<p>STEPHANE</p>	<p>« J'ai fait un bac scientifique. Après, j'ai fait une euh une école d'ingénieur post-bac en fait. J'ai fait, j'ai fait l'UTC, j'ai fait un an...seulement ! Ca s'est pas très, très bien passé euh pour plein de raisons. Et ensuite, j'ai eu de la chance parce que moi, je suis Picard et donc à l'IUT d'Amiens, ils avaient un programme qui s'appelait l'Année Spéciale et en fait j'ai... ils m'ont fait bah que vu que t'as déjà fait un an en école d'ingénieur et ben tu sais quoi intègre directement l'année spéciale et en fait, à la fin de ton année, t'as un DUT. Donc j'ai eu en deux ans...enfin en un j'ai eu un diplôme de...équivalent Bac +2. ».</p> <p>« J'ai fait l'EFREI à Paris ».</p> <p>« Moi, je suis dans le développement parce que ça m'amuse ! ».</p>
------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Thématique : la trajectoire de la personne

Thème : société

Sous-thèmes : culture d'entreprise / intérêt / loyauté / motivation

INTERWIEVE.E.S	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« Moi je voulais un domaine où je serai stimulé...dans un premier temps...habituellement...beaucoup de gens de ma famille ont fait leur carrière en finance donc euh...je me suis dit pourquoi pas? La finance c'est un domaine dans lequel je me baigne aussi depuis tout petit. ».</p> <p>« Société générale...Bah c'est...c'est une belle histoire (...) en stage ça s'est bien passé, j'ai marqué des points et puis ils ont décidé de me donner une chance finalement pour intégrer l'équipe en CDI. ».</p> <p>« J'étais convaincu que j'avais fait le bon choix de rentrer à Société Générale (...) j'ai eu la chance d'être tombé dans une équipe qui m'a toujours tendu la main et qui m'a fait grandir au moment où j'en avais besoin. ».</p> <p>« L'engagement vers l'entreprise, je dirai que ça ne dépend pas de l'âge, ça dépend du manager. C'est pour moi, c'est comment est-ce qu'on arrive à motiver les gens ? Comment on arrive à souder les gens c'est ça qui fait vraiment la différence. ».</p> <p>« Société Générale c'est une grande boîte. Les valeurs, finalement c'est quoi? C'est trois phrases sur un mur à l'entrée. C'est pas ça que j'appelle des valeurs ! Je...j'appelle ça valeur lorsque le top management me donne...me donne la latitude de faire ce que je veux ! (...) quand vous voyez qu'on parle de responsabilité mais on parle aussi d'une organisation à 25 échelons. C'est difficile ! ».</p> <p>« Je me dis que le jour où je n'arriverai plus à être concentré et efficace, c'est qu'il manquera un truc alors là ce sera peut-être le moment d'aller voir ailleurs. ».</p> <p>« Y'a beaucoup de bureaucratie, beaucoup de...c'est une grosse boîte... beaucoup de politique, beaucoup de paperasse. ».</p>
CATHERINE	<p>« J'avais pas postulé qu'à Société Générale mais euh mais euh...je me suis dit « Ah bah, ça peut être super d'être dans une grande entreprise », je voulais quand même voir dans une grande entreprise, quelque chose qui était plus structuré. ».</p> <p>« Je suis revenue, du coup, finalement, pour mon stage de fin d'études euh dans la même euh équipe dans laquelle j'avais fait mon premier stage. ».</p> <p>« Les process sont bien pour encadrer les choses et pour être sûr que ça dérape pas mais c'est vrai que des fois, il y en a un peu beaucoup (rires). Des fois il y en a un peu beaucoup, et on s'y perd. ».</p>
GABIN	<p>« J'ai trouvé une alternance à SG euh assez rapidement d'ailleurs ! ».</p> <p>« L'alternance (...) .et ensuite, c'est pour trouver un truc stable aussi. ».</p> <p>« Je me laisse allez encore cinq ans pour voir comment je peux évoluer à la SG. ».</p> <p>« Les process ! Pitié !! (...) il faut avoir des process. Je suis complètement d'accord ! Mais allégés quoi ! Y'a des trucs des fois sont inutiles euh c'est l'enfer quoi ! ».</p> <p>« Quand je dis les process, je ne dis pas de les enlever complètement mais de les revoir par rapport au monde actuel. ».</p>

	<p>« Les process datent des générations d'avant, et ils n'ont pas assez évolué à mon goût là-dessus quoi ! ».</p>
MATHIEU	<p>« Alors pour mon entrée à la SG, je suis arrivé en CDI mais pas de manière traditionnelle. En gros, j'ai fait la Coding Academy. ».</p> <p>« Un projet à la Société Générale euh on reste quatre, cinq ans dessus quoi, comme c'est des choses assez immenses en règle générale (...) On peut en faire deux, trois par an. Et ça, je trouve, je trouve ça mieux en fait, ça apporte une polyvalence, on va dire et, je peux toucher un peu à tout aussi. Euhh donc euhh c'est pour ça que j'ai dit oui aussi à Société Générale. ».</p> <p>« J'y suis vraiment allé pour les missions. ».</p> <p>« Quand je regarde mes parents qui sont...qui viennent d'être retraités là, ils avaient par exemple 40 ans dans la même boîte. Aujourd'hui, va expliquer à un jeune tu vas rester 40 ans dans la même boîte, « non non tous les 2, 3 ans, ça va me saouler je vais bouger, quoi? » Non, je pense qu'on est moins impliqué dans la vie de l'entreprise quoi. ».</p> <p>« Il y a tellement de N+ quelque chose au-dessus de moi qui fait que bah ...il doit y avoir plus de 10 personnes en accord avec les valeurs du groupe et qui ont la même compréhension des valeurs du groupe pour que moi je le ressente (...) moi, je le ressens pas clairement. ».</p> <p>« Je pense qu'aujourd'hui, surtout dans le monde de l'informatique, c'est quand même beaucoup plus simple de trouver du travail, ce qui fait qu'on est moins attaché à l'entreprise, et c'est aussi pour ça que des gens ne font plus 40 ans dans la même boîte parce que maintenant, c'est plus simple de changer aussi. ».</p> <p>« Je reçois encore des mails sur mes compétences d'il y a 5 ans. ».</p> <p>« Si j'avais une baguette magique là, j'aurais balayé tous les process ou alors que vraiment tous les process soient bien structurés et qu'ils soient tous documentés et tout qu'on n'ait pas de temps à perdre avec des validations par ci par là (...) c'est une source d'épuisement des dev. ».</p>
THIBAUT	<p>« J'ai pas trouvé mes deux expériences en startup très confortable. ».</p> <p>« J'ai pu rejoindre « Z » en fait donc qui est quand même...qui quand même...super...super sympa en fait, dans le sens où bah t'as un peu l'esprit startup, carrément même l'esprit start up avec la puissance d'un grand groupe derrière. ».</p> <p>« Quand tu peux mettre une entreprise comme Société Générale sur ton CV c'est toujours... bien ».</p> <p>« C'est comme dans toutes les grosses entreprises t'as les travers politiques parfois, qui font que c'est un peu....euh comment dire (rires) un peu particulier...un peu particulier où tu vas avoir des petites...tu vas être pris dans des...au milieu de tirs croisés où tu te dis "oh non (rires) Je suis juste là pour coder moi svp!" ».</p> <p>« Ca peut être frustrant parce que tu peux avoir des process qui sont bloqués pour une x ou y raison ».</p> <p>« Les générations d'avant, elles, avaient tendance, je pense, à s'investir beaucoup plus et à avoir un certain style, un certain, une certaine...un certain ressenti de loyauté tu vois vis à vis de leur entreprise. Je pense que ça c'est quelque chose qui...qui s'estompe beaucoup. ».</p>
THOMAS	<p>« J'ai passé différents entretiens et puis j'ai accroché tout de suite avec mon manager et euh...mais vraiment sur les aspects humains (...) j'ai plus signé pour l'aspect humain que pour...pour les aspects projets. ».</p>

	<p>« Stage alterné puis prestation puis cdi ».</p> <p>« Tu ne vas plus dans la structure pour la structure elle-même, mais plus pour l'équipe. Et ça, c'est un vrai danger parce que du coup, demain, l'équipe, enfin je sais que mon manager il part bah tu vois tu te poses beaucoup de questions quoi ! Et je pense que c'est moins vrai pour les générations qui sont un peu plus...vieilles parce que tu as plus une culture de la loyauté, une culture de la marque. ».</p> <p>« Avant, mon père me disait si tu rentrais dans une boîte, tu restais toute ta carrière quoi! Aujourd'hui, comme je pouvais te dire tout à l'heure, un jeune développeur, il va te dire bah je vais faire trois ans et au bout de trois ans vu que j'ai entendu que mon poste pouvait avoir 5, 4 K, plus bah je vais essayer une autre boîte ! Et c'est ça, c'est ça tout le temps quoi ! Et puis après t'as un stress aussi parce qu'on te dit oui il faut changer de boîte tous les trois ans parce que sinon, sur le CV, ça peut faire bizarre machin et tout ! Les mentalités changent et ça, c'est vraiment générationnel pour le coup ! ».</p> <p>« Ma génération est plus du genre en mode, on fait 3 ans dans une boîte et on change ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« Je vais faire une alternance et l'EFREI avait organisé des...des salons pour qu'on trouve un patron. Et là , il y a quelqu'un de la Société Générale qui m'a dit « Ben écoute, on est intéressé par ton profil. ».</p> <p>« La SoGé, on ne va pas quand même pas se mentir hein. C'était quand même de très gros avantages ».</p> <p>« Mais moi enfin je trouve ça super franchement que la SoGé se mette à faire du..faire des trucs un peu plus vert, un peu un peu soc... social et environnemental, je trouve ça génial franchement ! Mais j'ai pas l'impression que ce soit partagé par tout le management....ou alors, c'est peut être pour se donner un petit badge Green IT en disant "Regardez, nous, on éteint la lumière avant de partir !" ».</p> <p>« C'est une boîte qui m'a toujours apporté de la reconnaissance donc euh...moi, j'ai envie de dire tant qu'elle en apporte, je reste ici ! ».</p> <p>« Pour moi, c'est pas des valeurs qui sont propres à la SoGé tu vois. L'esprit d'équipe, c'est un truc que tu retrouves quand même dans pas mal de boîte (...) les valeurs auxquelles je me retrouve, je pense que c'est des valeurs partagées par pas mal de boîte. ».</p> <p>« Un jeune d'aujourd'hui, tu lui dis qu'il va passer 10 ans dans la même boîte, il va te rire au nez assez facilement ! (...) moi mes parents étaient enseignants ! Donc eux, ils ont toujours travaillé dans la même société. ».</p> <p>« Un mec de mon âge, son travail l'emmerde, je pense qu'il est capable de claquer la porte du jour au lendemain. ».</p>

Thématique : le rapport des jeunes développeurs au travail

Thème : métier

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« Les métiers techniques comme l'informatique, le développement surtout, c'est des métiers qui sont finalement créatifs. Il faut être créatif pour inventer les nouveaux algorithmes performants, il faut...il faut maintenir cette passion et ce kiffe pour aller chercher le dernier petit pourcent qui nous fait être devant la concurrence. Et pour avoir de nouvelles idées, pour avoir de nouvelles choses, il faut bah...il faut des points de vue de de partout que ce soit des expériences de vie, d'âge, plein de choses ! Et euh... c'est ça qui est très, très intéressant finalement, c'est entre guillemets le conflit entre ces différentes personnes qui crée la qui crée la beauté de ce qu'on peut faire ! ».</p> <p>« Les projets sur lesquels je travaille il faut qu'il soit challenging techniquement Je suis toujours assoiffé techniquement...Déjà j'ai un grand esprit de compétition. J'aime être le meilleur techniquement. ».</p> <p>« Un développeur informatique est ambitieux, inexpérimenté et plein de bonnes volontés ».</p> <p>« En développement, les choses sont très concrètes. C'est...vous codez, le code il est comme si, il est comme ça, il plaît ou il plaît pas, c'est bien ou c'est pas bien ! C'est des chiffres, ça ne peut pas mentir ! ».</p>
CATHERINE	<p>« C'est ça aussi que j'apprécie, en tant que développeur, bah c'est de...bah d'être autonome finalement, dans ce mode de travail, d'avoir la main mise en fait sur les choses ».</p> <p>« Le développeur il va pas juste coder, mais il va aussi essayer de comprendre les besoins, pouvoir discuter peut être avec...ben le métier. Donc c'est là que c'est aussi intéressant, maintenant enfin maintenant...moi, je trouve dans le développeur, on ne reste pas cantonné à un simple rôle de...je fais ma ligne de code, je suis content et voilà ! Mais vraiment, il y a cette responsabilité, se rendre compte qu'on va pousser la chose jusqu'au bout, jusqu'à ce qu'elle aille en production, s'assurer que la chose elle tourne, elle va bien. ».</p> <p>« Si j'ai un truc à finir, bah je vais le finir parce que j'ai envie d'aller jusqu'au bout des choses, de les faire le plus...le mieux possible et le plus vite. ».</p> <p>« On est là pour apprendre. On arrive un peu comme si on était des bébés, bah on nous fait grandir quoi ! ».</p>
GABIN	<p>« Ce que j'aimerais, c'est peut-être...le matériel qu'on nous met à disposition pour les développeurs, surtout... Pour nous, c'est...comme on ne travaille jamais du même endroit, euh des fois, on n'a pas forcément le matériel adapté pour ! ».</p> <p>« Ce qui m'intéresse là euh j'en ai parlé un peu tout à l'heure quand je t'ai présenté mon parcours, mais c'est tester....toucher un peu à tout en fait en vrai. Euh toucher un peu à tout mais quand il y a un sujet qui m'intéresse, c'est quand même d'aller un peu au bout en fait. ».</p> <p>« Ne pas rester sur un seul et même sujet...et ne pas devenir non plus useless...enfin devenir inutile d'ici 1 ou 2 ans quoi ».</p> <p>« Main-d'œuvre surtout dans le sens...euh dans le sens industrie en fait! Dans le sens où tu es là pour faire telle tâche, telle tâche et pas plus et pas plus ni moins. ».</p>
MATHIEU	<p>« Moi, j'aime bien faire euh pas mal de veille,euuhhh alors je sais qu'il y en a qui font de la veille, souvent en lisant des articles et tout euuh faut savoir que nous, on se fait des points</p>

	<p>entre nous, entre dev souvent euh mmm où on se forme sur des sujets qu'on ne connaît pas. ».</p> <p>« C'est notre combat à la Société Générale, c'est faire comprendre aux métiers que oui, il faut payer pour mettre des bonnes pratiques. Et oui, ça va te servir plus tard parce que sinon, ton projet pourra pas évoluer. ».</p>
THIBAUT	<p>« Travail en équipe quand t'es...quand t'es...quand t'es développeur, c'est très, très important! Parce qu'en fait, il faut que tu continues perpétuellement à apprendre dans ce métier ! ».</p> <p>« Il faut être polyvalent (...) comprendre les autres, s'intéresser aux métiers des autres. Et...et être capable aussi de de de voilà de travailler sur des tâches qui ne sont pas forcément du développement. Ca c'est fondamental ! ».</p>
THOMAS	<p>« T'as un développeur sur quatre, je crois dans sa vie, où qu'il va faire un burn out! Euh c'est énorme ».</p> <p>« Jeune développeur...qui a envie de découvrir le monde tu vois et apprendre plein de choses ! ».</p> <p>« T'as vraiment, ce stress-là, en tant que junior, de de...voilà! Tout le temps...te dire tout le temps il faut que je me forme, il faut que je me forme, il faut que je me forme tout le temps ! ».</p> <p>« Ce qui fait vraiment la différence, c'est le côté euh peut être un peu veille technologique. Parce qu'en fait, si tu ne suis pas constamment la chose euh tu te sens dépassé tout...l'environnement autour de toi parle de ça et donc, du coup, toi, ça te pousse en dehors du boulot à te renseigner, te renseigner. Et si tu loupes ça, tu te sens coupable ! De de pas faire...de pas apprendre les nouvelles choses sur ce domaine-là. Et je pense que c'est un cercle vicieux qui tabasse pas mal psychologiquement ! Je pense qu'il y a de ça. Et puis, il y a aussi le fait d'être confronté 100% à l'échec tout le temps qui peut...pour certaines personnes, être trop compliqué quoi ! ».</p>
STEPHANE	<p>«J'ai compris un truc tu sais si tu forces un développeur à quelque chose dans lequel il croit pas ou si tu forces de faire une chose d'une certaine façon, ça ne va pas marcher en fait. Il faut vraiment leur laisser un peu de liberté d'action ! ».</p> <p>« Quelqu'un qui te dit les choses doivent être faites à ma façon, à ma façon et pas à celle d'une autre, c'est quelqu'un qui n'a rien compris au travail en équipe ! Ce n'est pas possible ! ».</p> <p>« L'informatique, c'est un domaine super ingrat. C'est un domaine où t'es tout le temps en train d'apprendre ».</p> <p>« Tu codes avec des chefs qui ne comprennent pas ce que tu fais (...) qu'il faut quand même être capable d'aller contredire son chef. Et ça je...pense... qu'il faut un certain courage de dire ! ».</p>

Thématique : le rapport des jeunes développeurs au travail

Thème : sens

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« Le travail, c'est vraiment très important ! (...) faut s'investir. ».</p> <p>« Il faut faire les investissements personnels, les investissements sur sa personne. Et ça ça permet de développer la vie perso et la vie pro. ».</p>
CATHERINE	<p>« Franchement, j'adore ce que je fais aujourd'hui au quotidien, les interactions que j'ai avec les gens, la façon dont j'aborde les problèmes parce qu'on n'a pas la même...le même rôle à jouer sur un problème en tant que business analyst ou développeur. Et là, ouais franchement, j'adore ! ».</p> <p>« Je m'accomplis beaucoup par le travail et que j'accorde une importance...(...) à côté de ça, on a toujours envie d'avoir un équilibre vie perso vi pro! Et ca c'est, c'est quelque chose effectivement qui est important. ».</p>
GABIN	<p>« C'est difficile à avoir l'équilibre quand tu travailles avec un projet qui t'intéresse, et qui...tu veux aller plus loin quoi, c'est ca... ».</p> <p>« Comme j'étais en physique, je me forçais à partir parce que bah tiens je vais prendre tel train, je vais prendre tel truc et tout ça. Et puis, voilà quoi, ça attendait le lendemain quoi. Là, comme t'es chez toi, bah tu te dis bon bah allez ça en plus, allez je fais ça encore en plus et au final tu ne t'arrêtes pas. ».</p> <p>« Il y a des moments où je suis parti travailler jusqu'à 20 heures ou même des fois quand je voulais absolument terminer un truc, bah je terminais à 22h ou 23H quoi ! Donc euh c'est ça un peu le problème mais je recherche quand même l'équilibre entre les deux quoi. ».</p> <p>« Mais si plus tard c'était à refaire avec un même projet qui m'intéresse ce serait me...me bloquer en fait. Même si j'ai pas fini d'arrêter et de reprendre le lendemain quoi tu vois ! C'est quand même un équilibre. ».</p>
MATHIEU	<p>« Je pense qu'il (le travail) a forcément une grande place dans ma vie, dans le sens où déjà euh grâce à ça, je suis indépendant financièrement quoi y'a ça. ».</p> <p>« C'est marrant de coder toute la journée, mais en fait, on ne peut pas le faire. On ne peut pas le faire toute notre vie quoi...il y a un moment. Moi, je pars du principe que si on met le travail en priorité dans sa vie, on va forcément passer à côté de quelque chose quoi dans sa vie perso et je pense que euh on peut en apprendre plus dans la vie perso que dans le travail, sauf si on change régulièrement de travail. ».</p>
THIBAUT	<p>« Je suis un peu plus dans une mentalité où je cherche l'équilibre en fait ! C'est à dire que c'est pas vital pour moi. Euh enfin c'est vital dans le sens matériel du terme (...) il y a aussi le côté passion, le côté de ce que l'entreprise peut t'apporter, etc....etc en termes d'expériences professionnelles, notamment. En termes de rencontres professionnelles (...) c'est important pour moi, c'est important ! ».</p>
THOMAS	<p>« J'ai j'ai vécu une période assez compliquée là les deux derniers mois et donc, du coup, j'ai vraiment diminué, j'ai ralenti au travail. ».</p> <p>« Moi, ce que j'aimerais avoir, c'est une meilleure visibilité, même des choses qu'il ne faudrait pas savoir, pour comprendre. (...) c'est avoir des informations pour voir un petit peu où ton équipe ou l'équipe au dessus, qui y'a au-dessus de toi etc va ! Bah ça te permet en fait</p>

	<p>de toi déjà avoir une vision de là où tu vas, mais aussi de pouvoir transmettre ! Et ça pour moi c'est hyper important ! ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« J'ai envie de faire un truc un peu plus sexy. J'ai pas envie de faire un truc uniquement sur le développement parce que bah on ne fait pas non plus du développement ultra compliqué, on n'a pas un truc ultra difficile et ils m'ont dit « écoute, on va te passer chef de projet sur...comment dire...sur tous les sujets qu'on a aujourd'hui ». Et ben ça, s'est très bien passé en tant que chef de projet et j'ai...ils m'ont embauché comme ça par la suite ».</p> <p>« Pour moi, c'est super important ! Moi, j'étais dans une famille où le travail, c'était quelque chose d'important et là-dessus je pense que c'est un peu moins le cas sur ma génération. Je pense que je fais plus figure d'exception que de règles. C'est très, très important. Moi, j'aimerais bien avoir une grande carrière sur...tu vois progresser dans la hiérarchie ou alors être reconnu par mes pairs. Pour moi, c'est vraiment un truc très important ! ».</p> <p>« C'est super important pour moi le travail que je fais ! (...) et honnêtement il y a des soirs ça ne me dérange pas de rester jusqu'à 22/ 23 heures à travailler. ».</p> <p>« Dans ma génération...j'ai l'impression qu'on n'a pas vraiment cette envie d'aller mettre son travail au centre de sa vie. ».</p>

Thématique : le rapport des jeunes développeurs au travail

Thème : reconnaissance

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	« Bien sûr, je me sens reconnu dans mon travail ! ».
CATHERINE	« Il (le manager) me dit toujours « bah Catherine, c'est parfaitement ce que je recherche aujourd'hui, c'est que les développeurs ils aillent jusqu'au bout de l'accompagnement, faire la communication, ce genre de choses » qui finalement ne sont pas si simples à...enfin qu'il n'arrive pas forcément à trouver euh quand il recrute. Euh donc ouais, c'est quelque chose qui...qu'il apprécie et qui souligne pour me dire continue parce que c'est c'est bien. ». « J'ai été vachement bien accueillie et bien...bien considérée en tout cas jusqu'ici ! Maintenant, c'est vrai que les problématiques elles ont tendance davantage, à se révéler quand on a tendance à monter dans la hiérarchie. ». « J'ai eu la chance finalement d'intégrer la même équipe que celle que je connaissais en stage parce qu'ils me connaissaient, ils me faisaient confiance par mon sérieux peut être euh mon implication. ».
GABIN	« Bah justement non, justement non ! Euh t'entendais merci mais après derrière ils arrêtaient le truc. ». « Pendant deux ans, facile on avait une mauvaise image... Ben moi, je suis déjà arrivé, le « Z » existait déjà, ça faisait quoi...ça faisait un et demi qu'il existait je pense mais il avait cette image où euh bah c'était une équipe qui avait les droits un peu plus supérieur et qui ne faisait pas grand chose au final. ».
MATHIEU	« Honnêtement, je suis, je suis pas mal soutenu. (...) je trouve qu'on est mis en avant en fait pour ce qu'on fait. Euhh C'est une bonne chose. ». « Maintenant, ce qui est bien, c'est que quand quelqu'un fait quelque chose, il est mis en avant. Alors souvent, ça peut être un peu un peu de pression parce qu'on est mis en avant au niveau du haut management quoi. Mais je pense que c'est toujours une bonne chose. ».
THIBAUT	« Oui je me sens reconnu dans mon travail (...) Ça dépend vraiment des personnes que t'as en face de toi. Ça dépend de leur...de leur réalité historique, de leur personnalité (souffle) C'est voilà...J'ai vu du bien et du pas bien quoi (rires). ».
THOMAS	« Ca fait deux mois où on n'a que des compliments ! Que ça soit du top management, ça découle vraiment (...) tout se passe bien d'un point de vue reconnaissance. ». « Ce qui est le plus important, c'est qu'aujourd'hui, on est connu pour différentes choses par rapport à ce qu'on livre et par rapport à la qualité de ce qu'on livre, par rapport à la rapidité aussi grâce à à...aux différentes personnes de l'équipe. Et moi, je tiens à ça. Et je tiens au fait qu'on conserve un petit peu cette image. ».
STEPHANE	« J'ai bossé, je me suis donné et puis à chaque fois, ils étaient super contents de moi ! (...), un manager, il préfère qu'on lui dise non...plutôt que oui, oui et au dernier moment bah en fait, je n'ai pas réussi ! Ça j'ai j'ai très rapidement compris ! Euh et ça, ça été apprécié dans mon management proche. Typiquement, mon N+1, mon N+2, je mange avec eux au quotidien bah et par contre quand on commence à monter dans les sphères un petit plus haute, on voit que c'est un peu plus difficile. On voit que c'est des gens qu'ils ne m'ont jamais vu physiquement. ».

« Même mes chefs voulaient que je garde un petit peu cette casquette là (de développeur) pour pas...je pense que là aussi, c'est ça...ça montre **qu'ils ont confiance** tu vois...ils ont...**je suis un peu leurs yeux...leurs yeux sur le sujet et leur esprit critique là-dessus.** ».

« **J'ai de la chance mes chefs m'ont fait confiance.** ».

Thématique : interactions au sein de l'équipe de travail

Thème : équipe

Sous-thèmes : ambiance / diversité

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« En tant que tech lead et manager de proximité, je partage tout simplement toute cette technique, mes connaissances, des choses avec l'équipe. ».</p> <p>« C'est l'humain le plus important, c'est paradoxal, mais dans un monde de plus en plus numérisé, de plus en plus automatisé où l'informatique est de plus en plus présente où on se dit que finalement, les outils...les humains sont plus en plus proches grâce à la technologie, on peut parler à des gens à l'autre bout de la planète. Très bien mais...tout est déshumanisé à cause de toutes ces technologies. ».</p> <p>« Je veux absolument de l'équipe (coupure technique) de tous les seniors comme stagiaire, des juniors, des profils intermédiaires aussi, je veux des gens...je veux des gens qui viennent de centrale polytechnique ou des gens qui ont fait la fac ! ».</p> <p>« Je passe voir si tout le monde va bien...voir les équipes comment ça se passe, voir le mindset...etc...c'est ça qui est important finalement, l'esprit d'appartenance et de groupe. C'est ça qui est important. ».</p> <p>« C'est vrai qu'il y a plusieurs moments où euh...j'aimerais avoir un bureau parce que c'est stylé d'avoir un bureau individuel...mais euh je suis très content d'être avec tout le monde parce qu'effectivement on entend toutes les conversations de tout le monde. Donc moi quand j'entends une bêtise on va dire, comme ça je peux tout de suite intervenir...donc une grande grande valeur ajoutée. ».</p> <p>« J'interviens techniquement quand plus personne ne peut le faire mais déjà ça assoit mon leadership comme...comme jamais ! Mon équipe n'arrive pas à se sortir d'une situation technique, j'arrive et je débloque la situation. Forcément dans la tête des gens, tout de suite le leadership il est assis. ».</p>
CATHERINE	<p>« Dès que j'avais une question, dès que j'avais un besoin ou je savais pas entrer dans le process, comment ça se passait bah j'avais bah ce...cet autre développeur plus sénior sur qui me relayer. Et et euh euh franchement, je pense que ce qui a vraiment permis euh que je me sente en confiance dans l'équipe et que ça avance bien, bah je pense c'est cet esprit d'équipe ce...cette bienveillance je dirai qui qui qui est vraiment inculqué, je pense dans l'équipe ! ».</p> <p>« Le climat entre dev est toujours cool (...) Après, avec les autres personnes, c'est...je dirai que c'est...très d'un individu à un autre. ».</p>
GABIN	<p>« C'est ça qui est bien dans l'équipe, c'est qu'on...on partage tout en fait, tout le monde est au courant de tout ! ».</p> <p>« Avec Mathieu et Thibault en fait on forme un bon trio en fait, en vrai. Donc euh...Quand tu es tout seul à la maison, tu n'es pas forcément tout seul, puisque souvent on faisait du partage (...) moi, j'aime bien travailler à plusieurs, d'ailleurs, c'est ce qu'on appelle le pair programming. ».</p> <p>« On a eu plusieurs roulements...et on sait comment les (stagiaires et alternants) accueillir, on sait comment les onboarder. Surtout que ça fait du change aussi, ça nous permet de voir un peu de...plusieurs personnes, plusieurs personnalités. Euh...comment dire...Euh aussi de nous ouvrir, de pas rester dans un effet tunnel genre bah on est au sein d'une petite équipe et on ne va pas s'ouvrir aux autres et tout...Donc c'est plutôt cool en vrai... ».</p>

	<p>« On vient toute l'équipe en entière en entretien. Donc voilà, euh en fait c'est pour voir le mind...surtout l'état d'esprit de la personne. C'est pour voir si, si ça peut être un élément trouble, perturbateur à la bonne convivialité de l'équipe en fait ! ».</p>
MATHIEU	<p>« On essaie de privilégier quand même le pair programming pour justement être polyvalent assez rapidement. ».</p> <p>« Je pars du principe que euhh quand on se, quand on se soutient entre nous finalement, ça, je pars du principe que c'est la base d'une équipe. ».</p> <p>« Moi, je trouve ça pas mal euh de voir les gens euh en fait pour le côté interactions sociales. Je trouve ça pas mal. Après, c'est sûr, quand on a besoin de se concentrer, c'est un peu plus chiant des fois, quand tu as quelqu'un sur Skype derrière (...) c'est pas mal pour déjà d'une voir l'équipe mais en plus de ça, voir d'autres personnes, d'autres équipes en fait et communiquer inte-réquipes. Alors pas forcément parler boulot, mais juste on se croise à la cafétéria. ».</p> <p>« Le fait de rester à la maison, ça retire ce côté informel et rencontres aléatoires entre guillemets quoi. Et euh c'est le seul point négatif on va dire que je vois sur le télétravail 100%. ».</p>
THIBAUT	<p>« Tu peux très bien faire de temps en temps un peu de pair programming, par exemple. Ça, c'est travailler en binôme, en binôme ou plus hein...avec d'autres...d'autres développeurs ! Et t'apprends toujours des choses, en fait, parce que tu auras toujours une personne qui fera...qui fera les choses différemment de ce que toi tu pensais faire. ».</p> <p>« Pour moi, c'est fondamental tu vois. L'écoute et le respect. Déjà parce que pour moi, ce sont les deux...les deux choses euh vraiment que tu dois avoir. (...) la bonne entente, le compromis aussi. ».</p> <p>« L'open-space ça on peut en parler. C'est...bah c'est ça c'est une source de distraction tu vois, c'est une source de distraction...il ne faut pas...il ne faut pas se leurrer (...) surtout, en plus, dans le métier qui est dans le nôtre...et bah des fois, tu vois il faut se mettre dans une bulle. ».</p> <p>« La diversité des profils c'est pour moi c'est toujours bénéfique hein. Toujours bénéfique ! Il faut juste s'assurer qu'il y a un bon...y'a un bon feet quoi sur un plan humain, sur un plan technique, après le...le profil parfait existe pas forcément non plus ! ».</p> <p>« Quand on recrute des des des stagiaires au « Z », on est ultra vigilant sur le côté...sur le côté humain. Et même si ce sont des personnes qui ont l'air très sûre d'elles, qui ont l'air très compétentes, etc. etc....Bah quand tu as ce côté...euh ben justement, en fait, quand tu as ce côté, j'écrase les autres, etc..etc...Bah c'est pas bon du tout quoi! Faut vraiment...faut vraiment te méfier ! Donc pour moi, en tout cas tout ça pour dire que l'humain, c'est...c'est pour moi fondamental. ».</p>
THOMAS	<p>« Quand je suis arrivé, j'étais solo et donc en fait je suis arrivé dans une entité où il n'y avait que des personnes qui avaient...on va dire la moyenne d'âge je dirai 35 ans 40 ans (...) Donc des gens qui avaient un sacré bagage déjà, d'un point de vue technique, etc. Et là, il y a un énergumène qui arrivait, qui avait à l'époque je pense 22 ou 23 ans ! Le petit, le petit nouveau et qui a dû faire essayer de faire sa place dans ce domaine-là qui qui...c'était relativement assez compliqué euh et même encore aujourd'hui ! ».</p> <p>« Quand je suis arrivé et qu'on m'a donné des projets à gérer, etc....ben ça un peu fait...pas de conflit mais de la jalousie...il y a eu de la jalousie qui s'est créée et voilà, ça a été un peu compliqué. ».</p>

	<p>« Toutes les semaines t'as un truc qui est nouveau, qui va sortir, qui va complètement bouleverser ta vision des choses et t'as pas...moi, je pense que dans une équipe, c'est important d'avoir la même vision euh au sens large ou sens restreint. Et si tu l'as pas cette vision là bah, du coup, ton équipe elle est perdue et elle tombe ! Et je trouve qu'avec le climat qui est anxiogène, s'il n'y a pas le tampon qui est nécessaire en haut, euh ça peut vraiment être compliqué de travailler dans ces conditions-là. ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« Ça se passait très mal avec le premier développeur avec qui j'étais. Tout simplement, parce qu'on a un petit peu regardé son travail derrière et ce n'était...c'était pas bon ! ».</p> <p>« Dans mon équipe, maintenant, on a un peu basculer vers une équipe assez jeune, tu vois le plus vieux il doit avoir 30, 31 ans, relativement jeune comme équipe ! ».</p> <p>« On a quand même un petit décalage culturel bah tu sais quoi ?, on va en profiter, on va en faire un sujet. On va en faire un sujet....moi, je leur parle de la nourriture, la nourriture française, eux ils me parlent de la nourriture indienne. On échange beaucoup comme ça. J'ai envie de dire on s'apprivoise, un peu comme...comme deux animaux qui vivent différemment. Voilà comment on a fait pour être capable de discuter, de discuter tous ensemble ! ».</p> <p>« Je ne suis pas en haut de la pyramide, vous êtes pas tout en bas. On est là pour travailler ensemble, on est là pour un projet commun. Donc bah moi, je vais mettre un peu les mains dans le cambouis de temps en temps je vais vous demander de venir à une démo client avec moi. De temps en temps, je vais vous demander de proposer vos idées. Euh c'est super important pour moi que de temps en temps, on se partage un petit peu les rôles quoi. ».</p> <p>« Je pense que c'est bien d'avoir une équipe avec un peu de tout. Euh pour moi, que le tech lead qu'il ait 35 40 ans, ça ne me choque pas du tout ! Pour moi, c'est pas une question d'âge, c'est encore une fois, c'est une question de mindset ! ».</p> <p>« C'est super important d'avoir également des gens qui ont plus d'expérience qui...que...une équipe de juniors, ça marche pas, ça va dans tous les sens ! ».</p> <p>« Avoir une partie de mon équipe en Inde, avoir mon chef dans un bureau au fond au fond d'un couloir et avoir mon directeur de département donc la personne à qui je rends compte, qui est dans un autre bâtiment ou qui à la défense ! Franchement, c'est le truc que je changerais ! Je trouve que ça complexifie les interactions assez rapidement ! ».</p> <p>« Que tout le monde soit au même endroit et qu'on partage des choses ouais ça...franchement, ça diminuerait pas mal le conflit ! (...) ça simplifierait quand même pas mal les process que tout le monde soit sur un grand plateau ou au moins dans un même bâtiment. ».</p>

Thématique : interactions au sein de l'équipe de travail

Thème : direction

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« Aujourd'hui avec mon manager d'aujourd'hui on a vraiment développé une relation...une grande relation de confiance. ».</p> <p>« Mon chef actuel, il a cet équilibre que j'ai pas et c'est pour ça qu'il a son poste et moi le mien. Il m'aide à me développer, sans être intrusif euhh...Il me demande tout en confiance possible en me mettant dans les meilleures conditions et juste en faisant confiance ça fait des choses. ».</p>
CATHERINE	<p>« En parlant du manager je pense que ça a un rôle central pour vraiment donner le mouvement enfin la direction. ».</p> <p>« J'ai, de par mon éducation peut-être ou ma culture, plus de...je ne sais pas si on peut appeler ça du respect...mais plus de distance, une forme de bienséance qui s'installe tout de suite lorsque mon manager, qui est plus plus âgé (...) il y a une forme de respect qui s'installe et je pense qui me bloque un peu dans mon ouverture vers la personne. ».</p> <p>« Il y en a qui confonde âge et séniorité où tu peux être vieux et nul et on ne va pas t'augmenter pour autant dans ce sens-là et peut être que ces discussions-là sont difficiles à gérer pour le management. ».</p>
GABIN	<p>« Si on a un problème, bah on le remonte tout de suite. ».</p> <p>« Il (le manager) arrive à bien communiquer. Il arrive bien à analyser les gens en fait souvent. Et du coup, il arrive à adapter son discours par rapport aux gens en fait pour savoir comment, comment s'adapter aux gens. ».</p> <p>« Il (le manager) arrive bien à faire la liaison et montrer ce qu'on fait...aux supérieurs pour qu'on puisse pas se faire taper sur les doigts comme ce qu'on pouvait avoir tu sais les deux ans avant où je te disais où on savait qu'on allait faire des choses et que ça n'allait pas plus loin! C'est montrer ce qu'on fait quoi ! ».</p> <p>« Un bon manager ça fait, ça fait tout pour l'équipe...derrière. ».</p>
MATHIEU	<p>« On n'a jamais vraiment discuté de recruter des gens plus seniors. Par contre, oui, il (le manager) a déjà, il nous a déjà proposé et incité à devenir plus senior aussi, en termes d'expérience et en termes de...en termes de communication surtout avec les autres équipes. ».</p> <p>« Le but de Rodolphe (le manager), c'était d'une de nous faire faire de la veille, mais aussi d'étoffer un peu plus notre CV. ».</p>
THIBAUT	<p>« A l'échelle de notre équipe, là où je suis actuellement. Oui, oui, tout à fait ! Enfin on est...on est super, on s'entend très bien. C'est super bien géré ! On a un super manager. ».</p>
THOMAS	<p>« Un travail qui se passe bien, c'est avant tout avec un manager avec qui...qui peut nous transmettre des choses et avec qui, il y a une...des aspects de confiance. Pour moi, c'est primordial ! ».</p> <p>« Encore une fois, c'est propre au manager et t'as pas de règles communes ! T'as des managers qui vont être très en mode...Je veux que c'est un lieu de travail et c'est là...on est</p>

	<p>là pour produire et ça s'arrête ça ! Et t'en as qui vont être plus sur l'humain et il faut de tout pour faire un monde. ».</p> <p>« Pour moi, tout va...tout vient du manager en fait...je pense. Je réfléchis, mais je pense. Je pense que ouais je pense honnêtement que le manager est Slash leader dans tous les sens du terme et du coup, doit...c'est lui qui porte l'équipe et c'est lui qui fait en sorte que ça se passe bien dans une équipe également à travers ses autres tâches donc du coup, pour moi, il y a un lien. Maintenant sur les problèmes de communication, c'est plus les problèmes de communication...euh c'est l'humain en général ! ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« Moi, je partage des trucs avec mes chefs, je leur montre des choses qu'eux ne connaissent pas. Ça se passe très bien, on est vraiment...on est plutôt sur une...sur une culture d'échange là-dessus. ».</p> <p>« Je suis un peu le bébé de l'équipe en plus, ça fait un peu rire, un peu rire tout le monde, mais non, dans l'ensemble ça se passe très bien. J'ai été très bien accepté. ».</p> <p>« Avec mes managers, il y a vraiment une culture d'entraide. ».</p>

Thématique : interactions au sein de l'équipe de travail

Thème : product owner

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« J'ai toujours eu la chance d'avoir des PO assez vieux mine de rien (...) ils sont tellement IT aware. ».</p> <p>« Les juniors ne parlent pas au PO mais euh...on peut avoir le même problème entre un jeune développeur et un développeur plus vieux par exemple euh parce que les sensibilités sont différentes. ».</p> <p>« Le PO il est là pour assurer une certaine direction et comme dans tout, dans la banque il faut que les choses soient rentables. Donc euh les centres de coûts doivent être euh...à bas coût tout simplement ! Donc il faut être économique ! Le temps c'est de l'argent ! Sur un projet, tu prends plus de temps et il te coûte plus d'argent. Donc il faut aller vite. Le problème, c'est que, quand on va vite, on perd en qualité ! Et la réalité, c'est que ce n'est pas la qualité qui coûte chère, c'est le manque de qualité qui coûte chère ! Donc c'est un juste milieu entre des économies et la rentisme. Et ça c'est très dur à obtenir ! ».</p>
CATHERINE	<p>« S'ils (les PO) ont quelque chose en tête, il faut que ce soit présenté de la façon bah...qu'ils aimeraient ! ».</p> <p>« J'ai envie de dire peut-être de façon un peu...comment dire...de façon intuitive à l'ancienne ! (...) à chaque fois, j'ai l'impression que c'est compliqué de rassembler les troupes euh parce qu'ils ont pas forcément une équipe dédiée, ce genre de choses donc ouais un peu difficile dans le sens où leur métier n'est pas facile quoi. ».</p> <p>« Il y a quand même des facteurs dans le sens où peut être que la personne mmm plus senior justement, le product owner, le chef de projet a déjà cette figure d'autorité et elle va être un peu plus...pas aussi ouverte...peut-être, peut-être qu'elle va être...elle va plus avoir son truc en tête, dessinée comme ça et moins imaginer comment les choses peuvent changer. Elle va peut-être avoir plus de...plus maintenir le...enfin avoir tendance à dérouler son discours et moins peut être laisser la parole à la personne en face. ».</p>
GABIN	<p>« Je pense qu'ils (les PO) sont bien là où ils sont, ils ont leurs chaussons, enfin ils sont bien installés, ils ont pas envie de partir et comme ils savent qu'ils risquent pas grand-chose. ».</p> <p>« Comme on était plus jeunes. Y'a ça aussi, on nous a pris de haut. On a dû faire nos preuves. ».</p> <p>« Nous des fois, il (le PO) dit c'est super cool et tout ça mais derrière, il remonte à ses managers que ça va pas assez vite quoi. Donc voilà, comment tu veux avoir confiance avec des personnes comme ça, si ça nous fait des couteaux dans le dos. ».</p> <p>« Souvent, il manque bien trop de...il manque de formation en fait. Ils ne sont pas formés pour savoir comment travailler avec une équipe quoi de dev ou une équipe de run tout simplement. ».</p> <p>« C'est du donnant donnant moi je trouve en fait ! C'est...En fait, c'est si le PO par exemple il se renferme sur sa vision et qu'il n'essaye pas de voir un peu comment travaille un peu l'équipe avec les...enfin comment travaille l'équipe. Bah l'équipe derrière va se renfermer. Euh pouvoir rien faire. Et c'est...ça va être...après ça va être une zone grise tout le temps, toujours en conflit ou euh...les gens...enfin c'est la motivation en fait...la motivation ne sera pas là. ».</p>

<p>MATHIEU</p>	<p>« Mon P.O. actuel euh on va dire est plutôt de l'ancienne génération quoi, il est old school, ce qui fait que ça donne moins envie de...moins envie de communiquer avec lui finalement. On a l'impression qu'il est plus là pour dire "moi, je veux ça, donc faite ça" Et en fait, je pense qu'il est plus trop en phase avec le métier de développeur parce qu'avant, peut être que le développeur, on lui disait de faire quelque chose et il le fait quoi. Maintenant, moi, je pense qu'aujourd'hui, le développeur, on lui dit de faire quelque chose, mais on est là avant tout en tant que conseiller un peu quoi avant d'entamer les travaux, parce qu'il y a peut-être mieux à faire. Et on va dire que les PO anciennes générations sont un peu plus têtus ou alors ont moins l'habitude qu'ont les challenge finalement. Et donc, forcément, ça se passe un peu moins bien niveau communication. Euh mais le projet continue d'avancer quand même. ».</p> <p>« Bizarrement, les projets où ça se passait le mieux avec les PO, c'était les PO qui ne connaissaient pas le principe de l'agilité. ».</p> <p>« Un PO doit avoir confiance en ses développeurs et vice versa. Parce que sinon. Bah...En fait, à partir du moment où il y a une relation de non-confiance, les développeurs auront tendance à chiffrer plus haut. ».</p> <p>« Le PO est censé nous protéger, mais il ne le fait pas. ».</p> <p>« Y'a beaucoup de fierté dans l'IT de toutes les façons, mais euh c'est pour ça que ça se passe mal aussi, c'est parce que bah en challengeant, on touche un peu à leur (du PO) fierté ou à leur égo. ».</p>
<p>THIBAUT</p>	<p>« C'est une question de personnalité, une question d'état d'esprit ouais. Parce que j'ai vu des product owner qui étaient plus âgés, qui étaient extrêmement compétents ! J'ai vu même des product owner qui étaient dev avant et qui...qui...qui voilà qui sont toujours très pertinents en fait dans leurs interventions. ».</p> <p>« Il suffit d'être bien juste de bien de bien s'intéresser au sujet...souvent euh. Juste d'écouter les Roco, d'écouter tout ça donc euh. C'est comme nous aussi, les dev en fait aussi, tu sais à un moment donné, il va falloir que tu t'intéresses aussi à ce que ton business fait. ».</p> <p>« Tu auras des personnes (les PO) qui, vraiment, ne s'intéressent pas du tout aux côtés, aux côtés techniques, qui vont s'intéresser surtout aux résultats et pas à la réalisation. ».</p> <p>« Il y a un problème d'intérêt, tu vois ! (...) Mais...et ça, ça peut arriver des deux côtés. Ça peut arriver aussi autant du côté développeur que du côté...du côté PO...cette, cette déconnexion ! Et pour moi, en fait c'est vraiment...c'est vraiment ça qui peut-être problématique ! ».</p>
<p>THOMAS</p>	<p>« Sur notre périmètre, on a alors il y a des P.O avec qui on arrive à bien s'entendre (rires) mais la plupart du temps...de base, mais même pas...enfin brassage complet...on n'aime pas trop. C'est compliqué de trouver des bons P.O on va dire ! ».</p> <p>« Moi, j'ai tellement une mauvaise image des des des PO parce qu'il y en a beaucoup qui brassent du vent. ».</p> <p>« T'es PO à la SG et t'es PO dans une startup ou t'es PO dans une autre boîte, ça n'a rien à voir ! ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« Euh t'as quand même vachement un côté où les anciennes générations essaient de nous apprendre comment il faut faire. C'est normal enfin tu vois...je veux dire...ils sont...mon chef, il est product owner depuis...avant que j'arrive à la SoGé, donc encore heureux qu'ils m'apprennent des choses. ».</p> <p>« Compréhensif (...) Par rapport...par rapport aux besoins et par rapport à la façon dont on essaie de le réaliser (...) A l'écoute. ».</p>

Thématique : relations intergénérationnelles

Thème : perception

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« Quand on m'a recruté en CDI euh... j'étais avec mon maître de stage qui était vraiment...vraiment...je discute encore aujourd'hui avec lui. C'est, c'est mon mentor un peu..coach un peu pour tout. J'ai toujours voulu lui ressembler depuis que je suis arrivé à la SoGé. ».</p> <p>« Il y a...les juniors...ils veulent... généralement ils sont très fonceurs, très...je veux que ça soit fait comme ça dans le détail, dans la minutie dans...alors qu'un profil un petit plus junior...un petit plus senior pardon il sera plus dans la vue d'ensemble., dans la globalité des trucs (...) les problèmes sont différents aussi (rires) puisque la vision... la vision est différente. ».</p> <p>« On confond beaucoup l'âge et ...et l'expérience! ».</p>
CATHERINE	<p>« Si je parle de moi, euh je dirais que...je me suis toujours dit bah les seniors, c'est des seniors ils savent ce qu'ils font, je les écoute entre guillemets (...) c'est vrai qu'ils font un peu figure d'autorité pour moi. ».</p> <p>« Je ne vais pas parler de moi (...) en tant que jeune enfin plus jeune on a ce côté, on aime avoir les choses tout de suite, on a l'habitude que tout arrive très vite. Peut-être que l'effort enfin le goût de l'effort ou le travail, c'est moins une valeur qui est aussi forte que je pense dans les générations précédentes et qui, aujourd'hui, peut-être peut un peu coïncée bah des fois, dans la pratique des choses quoi...quand on travaille ensemble, etc....on se rend compte qu'il y a un petit décalage. ».</p> <p>« Des juniors qui arrivent bah ça créé un peu un nouveau dynamisme, un changement, ne serait-ce que pour j'sais pas des nouvelles idées, des ou des interactions dans l'équipe. ».</p> <p>« C'est enrichissant dans le sens où bah les seniors ont vu plus de choses et vécu plus de choses donc ils ont plein de choses à partager. ».</p>
GABIN	<p>« Tu vas à la première rencontre et tu vois comment ça se passe mais tu pars avec cet à priori, cet à priori que tu n'auras pas le même feeling entre quelqu'un qui est plus jeune et quelqu'un qui est plus vieux ».</p> <p>« Je pense qu'il y a plus de facilité de communiquer avec des gens de la génération...la récente qui vont entrer sur le marché qu'avant je pense. Par les moyens de communication tout simplement...par les moyens de communication et les outils numériques qui ont pu être...qui ont pu être existant en fait. On a plus la même...la même vision. ».</p>
MATHIEU	<p>« On va dire les plus jeunes euh vont créer une barrière avec le haut management en se méfiant et en partant du principe que...qu'il y aura quand même pas mal de mensonges dans ce qu'ils vont nous dire, ou du moins, ils auront beaucoup arrondi les angles, ce qui fait qu'on aura du mal un peu à croire à tout ce qu'ils vont nous dire. ».</p> <p>« Les projets IT ont évolué depuis...depuis plusieurs années quoi et j'ai l'impression que les gens ne sont pas tous à la page quoi. Ce qui fait bah qu'il y a des gens qui continuent de croire que des projets IT, ça se gère, comme dans les années 90 ou 2000, alors que...pas du tout ! ».</p>

<p>THIBAUT</p>	<p>« T'as peut-être schémas de travail, des schémas de société qui sont peut-être pas forcément partagés par les deux générations tu vois. Euh par exemple, tu vois, peut-être rester dans le même travail jusqu'à sa retraite c'est quelque chose qui s'envisageait il y a peut-être 30 ans tu vois mais plus maintenant ! ».</p> <p>« C'est souvent générationnel encore tout ce qui est télétravail et full remote etc...Même si t'as des jeunes qui n'aiment pas ça aussi, attention! ».</p> <p>« On montre du doigt des mentalités peut être générationnelle qui font que ça, que ça c'est différent quoi dans la manière dont les gens ont grandi...ils ont pas eu la même enfance. ».</p> <p>« Tout dépend de ton éducation, de ton historique, de ce que t'as traversé dans ta vie...de ce que t'as traversé au travail. ».</p> <p>« Quand t'as vu tes parents se crever à la tâche pour la même boîte pendant toute leur vie tu vois au final ça ne change rien. Tu te poses des questions quoi. Enfin moi c'est comme ça...c'est comme ça que je le vois un petit peu ».</p>
<p>THOMAS</p>	<p>« Chaque personne a des choses à apporter, mais je trouve que justement, des personnes qui ont du bagage, etc....c'est hyper intéressant parce que ça permet de progresser plus rapidement et de comprendre beaucoup plus les choses. ».</p> <p>« Et c'est un peu le côté on arrive avec la jeunesse qui arrive à bousculer un petit peu le...ce qui a....ce qui a l'existant quoi ! ».</p> <p>« En fonction de chaque génération, t'as des croyances...des croyances et t'as un mode d'éducation aussi (...) sur une même génération, on constate que la communication c'est pas top alors du coup sur des générations qui ne sont pas les mêmes...c'est plus compliqué. ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« C'est super important d'avoir également des gens qui ont plus d'expérience qui...que...une équipe de juniors, ça marche pas, ça va dans tous les sens ! ».</p> <p>« Je pense qu'il y a un côté, on aime bien aussi remettre un peu en question le process (...) pour la génération d'un peu avant, ça se faisait pas ! Ca se fait pas comme ça, il y a plus un...une question de respect de de...comment dire du process. ».</p> <p>« On évolue avec notre...avec notre temps, mais on sait...on sait aussi très bien d'où on vient. Et peut-être que la génération suivante comprendra la nôtre mais ne comprendra pas peut être pas celle d'avant, parce qu'elle n'a pas grandi avec. ».</p>

Thématique : relations intergénérationnelles

Thème : relation

Sous-thèmes : collaboration / communication / confiance / incompréhension

INTERVIEWEES	VERBATIMS
AURELIEN	<p>« Très très bonne expérience, d'arriver à la SoGé, au bout d'un an et demi qu'on me fasse assez confiance pour euh...voilà me donner les clés d'un projet comme ça. ».</p> <p>« Il y a toujours des tensions dans une équipe. J'ai la chance de travailler avec de gros talents. Ah qui dit gros talent dit gros ego des fois ! Et c'est difficile ! ».</p> <p>« Je pense que les conflits, naissent de de l'incompréhension d'une grande partie. Il suffit d'être pédagogique et d'amener, d'amener la chose de façon à toucher la sensibilité de l'autre. ».</p> <p>« Si les gens se mettent en conflits...c'est parce que...c'est à cause de ce genre d'incompréhension, la méconnaissance du métier. ».</p> <p>« Il y a un pète ou un truc comme ça en production qui fait perdre de l'argent...bah on va chercher un coupable ! Forcément après ça se tire dessus. C'est...c'est une bataille politique. ».</p>
CATHERINE	<p>« On a quand même beaucoup besoin d'interagir et c'est sûr que le télétravail, ça met beaucoup de barrière dans la communication. ».</p> <p>« La confiance dans le sens où, par exemple si j'ai un problème ou j'ai envie de dire quelque chose, bah que je puisse la communiquer sans me dire comment la personne va l'interpréter. (...) c'est ce qui est de primordial pour que les choses ne seraient-ce qu'avancent bien et que ce soit agréable en fait, dans les échanges ! Qu'on sait qu'on puisse se dire les choses, sans aller frustrer l'ego de l'autre. ».</p> <p>« Quand on a moins confiance, bah tout de suite le climat est différent parce que je pense que chaque personne est un peu sur sa réserve, que les choses vont pas circuler de façon fluide. Et puis, surtout quand il y a des petits incidents, par exemple liés au travail bah comment les régler en fait, comment les faire remonter ? Comment les communiquer aux bonnes personnes ? Euh et c'est tout l'enjeu je trouve de...d'être diplomatique ou...faire en sorte que le message passe bien sans être mal pris. Et par la suite, on arrive à progresser en fait en tant qu'équipe. ».</p> <p>« Il y a des personnes avec qui bah elles sont plus âgées, on sait qu'elles sont plus vieilles écoles et ça se ressent...ça se ressent des fois ouais sur certaines choses euh dans le discours euh enfin des choses des fois parfois très élémentaires. ».</p> <p>« Des fois, les gens viennent et sont là pour raconter leur vie, faire des blagues finalement, et rien que ça, ça détend l'atmosphère, ça crée un...un petit côté équipe (...) Donc ouais d'être en open-space, je pense que oui c'est une bonne chose pour ça ouais ! ».</p>
GABIN	<p>« Comme je te disais, au + 3, + 4 etc qui sont entre guillemets des...on appelle tous des boomers au final. On les catégorise comme ça tout de suite (...) parce que euh je sais qu'ils sont pas tous comme ça, mais souvent euh c'est eux qui font plus de problèmes qu'autre chose au final derrière. Parce que derrière, ils ont pas les infos, pas toutes les infos nécessaires. Et il pense savoir mieux que tout le monde, encore une fois de plus, ce qui est vrai pour certaines choses. ».</p> <p>« Si tu vois que la personne est un peu boomer, bah ça tu vois tout de suite qu'il y aura un peu moins d'affinités. Ça, c'est sûr et certain ! Mais si elle s'ouvre un peu plus et qu'elle</p>

	<p>discute, qu'elle fait des petites blagues par ci, par là ou qu'elle est...qu'elle ne se prend pas la tête (...). J'aurais beaucoup plus de facilité à avoir des affinités avec cette personne qu'une personne qui...qui fait des coups, un peu de euh de salaud derr...dans ton dos et qui parle dans ton dos. ».</p> <p>« Le premier contact est très, très important !! (...) une personne qui est âgée en fait si elle vient et qu'elle est cool...enfin cool, tout en restant professionnel, bien sûr ! Et qui est cool euh on aura plus de facilité à venir vers lui et lui faire confiance qu'une personne qui nous attaque directement dès le premier, dès le premier contact quoi ! ».</p> <p>« Je sais que la relation de confiance ne peut pas arriver directement du premier coup parce qu'il faut faire ses preuves de chaque côté, etc. Mais faut faut instaurer un climat de confiance pour éviter justement ces incompréhensions qui peuvent survenir derrière quoi ! ».</p> <p>« La communication ça fait tout !! C'est de se dire les choses et arrêter d'aller se plaindre à ses supérieurs derrière que telle équipe machin...machin. Après, ça fait le ping pong entre les managers et après, ça fait le téléphone arabe ! Pfff c'est c'est chiant au bout d'un moment quoi ! ».</p> <p>« Plus tu te dis les choses, plus tu te fais confiance et plus ça se passe mieux quoi ! ».</p>
<p>MATHIEU</p>	<p>« On avait quelques conflits, on va dire sur la mise en place de l'agilité au sein de l'équipe (sourire), ce qui fait que ça a mené quand même à quelques tensions. ».</p> <p>« Je pars du principe qu'une fois que tout le monde est à l'aise et que tout le monde a ses marques, il n'y a pas, il n'y a pas de barrière à la bonne entente. Par contre, ouais, l'intégration se sera peut-être plus compliquée parce que bah il y aura un peu moins de sujets à aborder où on a des passions communes avec des gens plus âgées quoi finalement. ».</p> <p>« Depuis mes 20 ans, j'évolue dans un monde avec que des boomers autour de moi et tout, je vais commencer à me construire en fait une mentalité de je veux, je veux ça. Donc tu te tais et tu me fais ça s'il te plaît. Et alors que je n'ai pas grandi autour de ça, quoi J'ai pas, j'ai pas ma carrière a pas évolué autour de ça. Donc, finalement, c'est plus euh un choc culturel pour moi parce que je pensais pas que ça existait encore les trucs comme ça quoi. Mais non non, c'est pas vraiment l'âge, c'est plus. C'est bah plus dou.... Bah, le parcours en fait...l'expérience qui fait que...qu'on a cette mentalité là un peu de... Un peu de boomer ou pas. ».</p> <p>« Qu'on puisse comprendre pourquoi il y a ces changements. Parce que des fois, on nous dit juste bah ça change, ça change, ça change quoi. Allez-y faite le nouveau dev quoi en fait, et donc à cause de ça, on ne comprend même pas pourquoi on dev le truc. ».</p> <p>« Après niveau confiance, il y a aussi ben justement gérer nos, je dirais nos...les ressources par la capex, finalement. Et de dire bah Il y a plein de choses à faire maintenant, on va essayer d'avoir un rythme on va dire supportable pour tout le monde, c'est à dire que les dev s'y retrouvent en étant pas épuisé à devoir coder toute la journée et le PO s'y retrouve en voyant son projet avancer et en essayant pas forcément de gratter tout le temps une nouvelle fonctionnalité, en plus de ce qui a été prévue et de constamment essayer de gratter encore un peu plus les dev ».</p>
<p>THIBAUT</p>	<p>« Si le sujet, est ne serait-ce qu'un petit peu technique tu vois, tu peux avoir un problème où les deux personnes ne s'entendent pas du tout ! Euh Parce qu'elles n'arrivent pas à communiquer...et là, ça, ça peut mener aussi à des grosses grosses frictions ! ».</p> <p>« Comme les gens en fait c'est pas qu'ils ne communiquent pas mais c'est qu'ils ne veulent pas se comprendre. Bah tu peux arriver dans une situation où tu auras deux camps ».</p>

	<p>« Quand les gens arrêtent de se comprendre et de s'écouter et de chercher à s'intéresser en fait au métier de l'autre bah en fait t'arrives dans des situations comme ça in fine !.(...) tu peux transposer ça à n'importe quelle autre industrie aussi. Je pense que c'est la même chose ! ».</p> <p>« J'ai eu des tensions dans des situations de...de...de non mélange (rires) et dans des situations de mélange ! Donc, je sais pas. J'arriverai pas forcément à te ...à te lier ça. J'arriverai pas forcément te lier ça complètement sur un problème forcément générationnel ! ».</p> <p>« Ce qu'on appelle souvent un état d'esprit boomer (...) T'as des jeunes qui ont un état d'esprit boomer aussi (...) c'est un peu...vieille école, pas trop dans...Pas trop dans le...dans l'air...l'air d'aujourd'hui. ».</p>
<p>THOMAS</p>	<p>« En fait de base il y a de gros problèmes de communication tout le temps ! Que ce soit avec ou sans... problème générationnel on va dire. ».</p> <p>« Tous les problèmes que j'ai rencontrés au travail, que ce soit par rapport à des projets, que ce soit par rapport à des deadline, etc c'était toujours des problèmes de communication tout le temps ! Parce que les gens ne communiquent pas ! Ne voient pas l'intérêt de communiquer, communiquent mal. ».</p> <p>« Il y a des incompréhensions qui découlent sur des conflits parce qu'il y a des problèmes de communication, parce qu'on n'en parle pas. Et, parce que parce...qu'il n'y a pas lieu...il n'y a pas lieu à en parler pour beaucoup de personnes en fait. Et du coup, ça laisse place....ca laisse place à des conflits! Moi je...t'as certaines actions que je vais pouvoir faire, qui ne vont pas être comprises par des développeurs ou par rapport à des personnes qui sont un peu plus senior. Et pour autant, bah un peu de communication où on discuterait cela permettrait justement de comprendre le pourquoi du comment et inversement ! ».</p> <p>« J'ai mon vrai manager actuel avec qui où ça a été un peu compliqué au début. (...) j'ai gueulé et parce que j'ai dit tout haut ce que tout le monde pense tout bas et ouvertement sans filtre et je pense que c'est là où on s'est rapproché. ».</p> <p>« Le côté humain, c'est hyper important et donc du coup le contact physique chez moi est important ! Euh....il y a ça. Il y a aussi une chose négative pour le coup propre à la Société Générale je pense et propre à beaucoup de grosses sociétés c'est que...t'as un climat anxigène, plus plus ! Qui est plus ou moins abstrait en fonction des équipes et du degré en fait de tampon que tu as avec les managers. ».</p>
<p>STEPHANE</p>	<p>« Vraiment la bonne entente c'est vraiment le truc qui marche le mieux, mais ça fait son temps. ».</p> <p>« C'est pas vraiment la génération en fait qui va jouer, c'est plutôt le mindset des individus. ».</p> <p>« Pour moi la confiance, c'est le truc le plus important! Enfin c'est super important dans une équipe ! Pour moi, c'est limite plus important que l'esprit d'équipe. Enfin, pour moi, l'esprit d'équipe peut se faire que s'il y a de la confiance les uns entre les autres. ».</p>