

Motiver l'équipe technique de Kooma

Kooma, start-up lyonnaise de covoiturage domicile-travail (22 salariés), vient de perdre deux développeurs en six mois. Mme Diallo, la cofondatrice, a fait réaliser une enquête interne (document 1). Collaborateur(trice) de la direction, vous analysez les résultats à l'aide des théories de la motivation et vous proposez les leviers adaptés.

Document 1 : extraits de l'enquête interne (12 répondants sur 14 dans l'équipe technique)

Élément	Contenu
Rémunération	jugée correcte par 8 répondants ; 4 citent des écarts entre collègues « inexplicables »
Conditions de travail	open space bruyant (10 répondants), horaires de mise en production décidés la veille (9 répondants)
Contenu du travail	« tâches découpées, pas de vision d'ensemble » (7 répondants) ; demande de responsabilités (6 répondants)
Reconnaissance	« les succès ne sont jamais fêtés » (8 répondants)
Projet de la direction	prime trimestrielle indexée sur le nombre de trajets réalisés sur l'application

Les développeurs se plaignent d'un open space bruyant et d'horaires imprévisibles. Pour Herzberg, ces éléments sont :

- ☐ Des facteurs de motivation : les améliorer rendra l'équipe très motivée
- ☐ Des facteurs d'hygiène : leur insuffisance crée de l'insatisfaction, mais leur amélioration ne motive pas durablement
- ☐ Des éléments sans effet sur la satisfaction

Un développeur senior, bien payé, dit s'ennuyer et vouloir « porter un projet de bout en bout ». Dans la pyramide de Maslow, son besoin dominant est :

- ☐ Un besoin de sécurité
- ☐ Un besoin physiologique
- ☐ Un besoin d'accomplissement (réalisation de soi)

Mme Diallo propose une prime liée au nombre de trajets réalisés sur l'application. Un développeur répond : « je n'ai aucune influence sur le nombre de trajets ». Selon Vroom, la prime échoue sur :

- ☐ L'expectation : le salarié ne croit pas que son effort change le résultat
- ☐ La valence : la prime n'a aucune valeur pour lui
- ☐ La fréquence de versement

Une développeuse apprend qu'un collègue recruté récemment, à poste égal, est payé 15 % de plus. Sa réaction (baisse d'implication) s'explique par :

- ☐ La théorie de l'équité d'Adams : elle compare son rapport contribution/rétribution à celui des autres
- ☐ Un besoin physiologique non satisfait
- ☐ Un facteur d'hygiène de Herzberg

Pour concilier les objectifs de Kooma (livrer une nouvelle version avant la rentrée) et les attentes individuelles, la combinaison de leviers la plus cohérente est :

- ☐ Des heures supplémentaires obligatoires pour tous
- ☐ Un objectif collectif clair, de l'autonomie sur l'organisation, de la reconnaissance en fin de projet et un cadre d'horaires prévisible
- ☐ Une prime individuelle uniquement pour le meilleur développeur

Le levier non monétaire le plus adapté à une start-up qui ne peut pas aligner ses salaires sur les grands groupes est :

- ☐ L'affichage des résultats individuels
- ☐ Le contrôle renforcé des temps de présence
- ☐ Un parcours de développement des compétences (formation, responsabilités croissantes) et la participation aux décisions