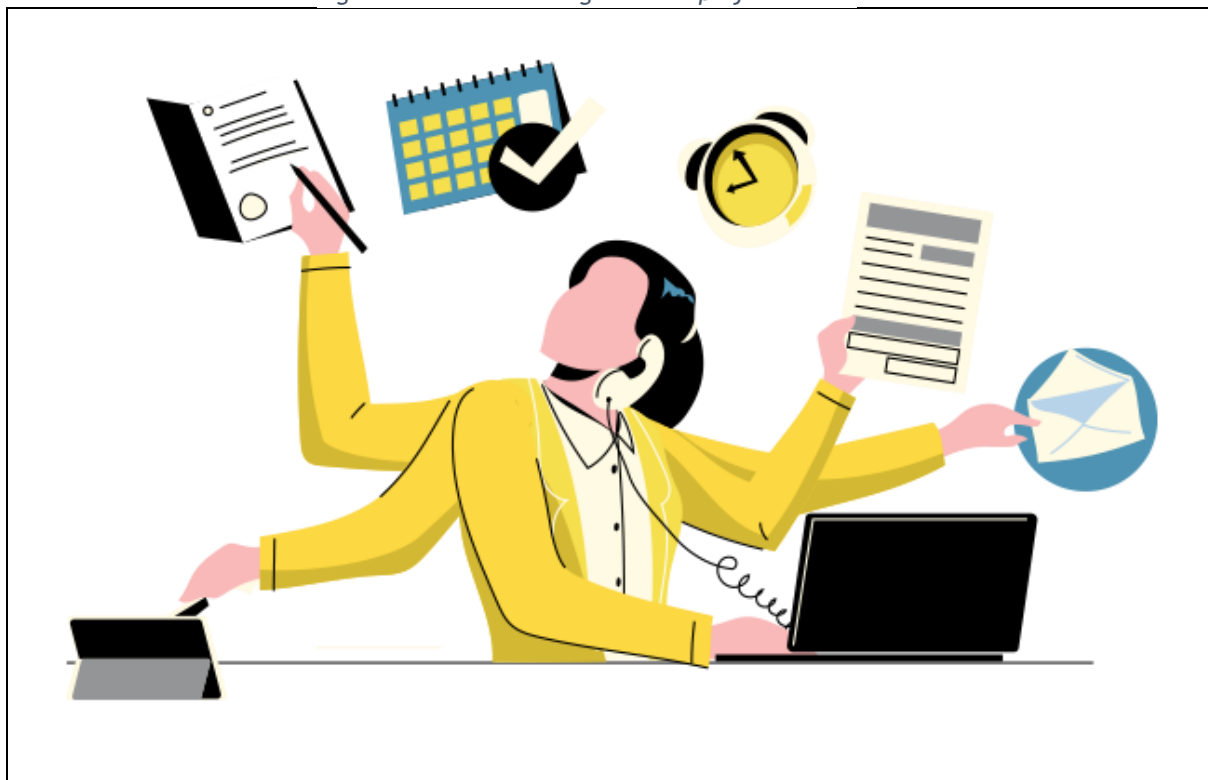


Team Academy - Article réflexif

Stimuler la motivation au sein d'une équipe IT

Figure 1: Documents de gestion de projet



Source : (Panwar, s.d.)

Etudiant : Dasek Joiakim

Professeur : Rey Jean-Pierre

Date de rendu : 18.12.2023

Table des matières

Introduction	1
Expérience Concrète	1
Les objectifs initiaux du projet au moment de sa création et la composition de l'équipe	1
Comment les signes de baisse de motivation se manifestaient-ils concrètement au sein de l'équipe ?	3
Observation Réfléchie	4
À quel moment ai-je personnellement commencé à ressentir une baisse de motivation et comment cela a affecté mon travail ?	4
Conceptualisation Abstraite	5
Théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory - SDT)	6
Théorie des deux facteurs (Herzberg's Two-Factor Theory)	8
Expérimentation Active	11
Renforcer l'autonomie des développeurs et leurs compétences techniques	11
Mettre en place un système de reconnaissance et d'inclusion	11
Conclusion	12
Bibliographie	14

Introduction

La motivation dans les équipes de développement est un levier essentiel pour la productivité et l'innovation. Dans un environnement IT, où les enjeux évoluent rapidement et les délais de livraison sont souvent serrés, maintenir une motivation constante chez les développeurs est un défi quotidien. Cet aspect psychologique est parfois sous-estimé, pourtant il représente un facteur clé de succès pour l'implémentation de solutions informatiques efficaces et créatives.

L'objectif de ce document est d'explorer la problématique de la motivation des équipes de développement en se plongeant dans une expérience personnelle vécue lors de mon cursus en deuxième année de Bachelor en IT. Grâce à la méthode expérientielle de Kolb, je souhaite analyser les différentes phases de cette expérience, de la constatation d'un problème de motivation jusqu'à la mise en place de solutions concrètes.

L'approche de Kolb permet non seulement l'analyse rétrospective, mais offre aussi un cadre pour métamorphoser les expériences vécues en connaissances pratiques applicables. Alors, en adoptant ce modèle, ce document finira par suggérer des actions visant à améliorer et à soutenir la motivation dans le cadre de projets de développement d'application.

Expérience Concrète

Les objectifs initiaux du projet au moment de sa création et la composition de l'équipe

Au départ, notre équipe était composée de trois développeurs étudiants, chacun ayant des niveaux de connaissances différents. En plus de mes responsabilités en tant que

développeur, je tiens également le rôle de Scrum Master au sein du projet. En ce qui concerne la dynamique de groupe, cette composition a eu un impact significatif.

La diversité des niveaux de compétences parmi les membres de l'équipe a créé un environnement propice à l'apprentissage mutuel. Les développeurs plus expérimentés ont pu partager leurs connaissances avec ceux qui avaient moins d'expérience, favorisant ainsi le développement des compétences de chacun. Cependant, cela a également présenté des défis en termes d'harmonisation des connaissances et de garantie d'une compréhension commune des objectifs du projet.

En tant que Scrum Master et développeur, ma double casquette a entraîné des répercussions sur la dynamique de groupe. D'une part, cela a facilité la communication entre les membres de l'équipe, en assurant une transmission fluide des informations entre le développement et la gestion du projet. D'autre part, cela a introduit une dimension supplémentaire de responsabilité, car je devais m'assurer que les pratiques Scrum étaient correctement suivies tout en contribuant activement au développement.

La relation avec le client, qui assume le rôle de Product Owner, a également joué un rôle crucial dans la dynamique de groupe. Les interactions hebdomadaires avec le client pour obtenir des retours et présenter visuellement l'implémentation des user stories ont renforcé la transparence et la collaboration. La présence régulière du client a contribué à maintenir une vision claire des attentes et a permis des ajustements rapides en fonction des commentaires reçus.

Cependant, le fait que je joue à la fois le rôle de développeur et de Scrum Master a introduit une complexité supplémentaire. La gestion des tâches de développement tout en assurant le suivi des pratiques agiles peut parfois représenter un défi, nécessitant une gestion efficace du temps et des priorités.

Comment les signes de baisse de motivation se manifestaient-ils concrètement au sein de l'équipe ?

Au cœur d'un projet pour le développement d'une application, ma deuxième année a été marquée par une expérience significative : un constat alarmant de baisse de motivation au sein de mon équipe. La cadence soutenue des sprints, les attentes élevées de performance et le poids des livrables avaient entamé la dynamique collective.

L'environnement était constitué de salles ouvertes, avec pour objectif la facilitation de la communication entre membres de l'équipe. Je me suis impliqué en prenant part à des réunions et en proposant des initiatives.

Concrètement, j'ai pu constater des signes évidents de baisse de motivation au sein de l'équipe de développement. Premièrement, il était apparent que les objectifs fixés dans les sprints n'étaient pas atteints à temps, et ceci n'était pas imputable à une surcharge de travail, mais plutôt à un manque de motivation au sein de l'équipe.

Les canaux de communication numériques, tels que Teams, Slack et les révisions des demandes Pull sur GitHub, présentaient des signes de négligence. Les messages adressés à l'équipe de développement étaient souvent sans réponse, indiquant une communication défaillante et un manque d'engagement. Cette rupture dans la communication peut être perçue comme un indicateur de démobilitation au sein de l'équipe.

En tant que Scrum Master, j'ai également noté un manquement de ma part au fil du temps lors des réunions quotidiennes, un rôle qui doit tenir entre autres les responsabilités de communication.

Observation Réfléchie

À quel moment ai-je personnellement commencé à ressentir une baisse de motivation et comment cela a affecté mon travail ?

Lorsque je me penche sur ma propre expérience en équipe au sein de ce projet, je réalise que la baisse de motivation a commencé lors d'une transition vers des tâches plus complexes et ambiguës. Cette période coïncidait avec une augmentation des engagements personnels et académiques, ce qui a contribué à un sentiment croissant de surcharge. J'ai remarqué un ralentissement dans les contributions, avec des retards dans la livraison des tâches et une participation moins enthousiaste lors des réunions d'équipe.

Premièrement, Il aurait été de ma responsabilité de m'interroger sur les raisons sous-jacentes à ces retards et à cette baisse de productivité. Cela aurait pu inclure des difficultés rencontrées dans la réalisation des user stories, des délais jugés trop courts, des raisons personnelles des membres de l'équipe, des engagements additionnels liés à la formation, ou encore un manque de communication de ma part en tant que chef d'équipe.

Il était crucial de se pencher sur les aspects individuels qui pouvaient influencer la motivation des membres de l'équipe. Des questions comme celles citées ci-dessus ou encore concernant des difficultés spécifiques sur une user story. Le questionnement sur un éventuel manque de connaissances techniques sur des sujets particuliers a également été abordé, pouvant potentiellement rallonger la durée de réalisation des tâches.

La période de réflexion qui a suivi a été consacrée à une analyse des événements. Les réunions hebdomadaires en présentiel ne semblaient pas suffire pour redonner un second souffle à l'équipe et de nombreuses observations ont permis de relever des indicateurs de démoralisation.

Mon ressenti personnel était partagé entre frustration et volonté de changement. Et l'équipe ne montrait pas de réaction spécifique à une volonté de changement. J'ai pris conscience de la nécessité de faire un article réflexif pour trouver des solutions à cette situation.

Enfin, j'ai dû évaluer comment la gestion de mon temps entre le projet et mes autres obligations avait influencé mon engagement et ma motivation. Cette période de réflexion a été essentielle pour comprendre les défis auxquels nous étions confrontés et pour ouvrir la voie à des solutions concrètes dans les étapes suivantes de notre projet.

Conceptualisation Abstraite

Les recherches théoriques ont ouvert des perspectives sur des méthodes de motivation adaptées à notre contexte agile. L'étude de différentes sources, dont des articles de référence et des témoignages d'experts, a enrichi ma compréhension des mécanismes sous-jacents à la motivation.

C'est en combinant ces données théoriques et mon expérience pratique que j'ai pu conceptualiser de nouvelles approches pour motiver l'équipe. Je vais donc poursuivre par les différentes recherches que j'ai pu trouver :

Les théories de la motivation qui me semblent les plus pertinentes pour comprendre la situation au sein de l'équipe de développement informatique sont la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan, 2000) et la théorie des deux facteurs de Herzberg (Herzberg, 1959). La première insiste sur l'importance de répondre aux besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et de liens sociaux. La seconde distingue les facteurs d'hygiène (tels que le salaire, les conditions de travail) des facteurs de motivation véritables (reconnaissance, responsabilité, travail intéressant).

Théorie de l'autodétermination (Self-Determination Theory - SDT)

La théorie de l'autodétermination, développée par Edward L. Deci et Richard M. Ryan, établit que la motivation humaine est influencée par trois besoins psychologiques fondamentaux : l'autonomie, la compétence et les relations sociales ou appartenance.

1. **Autonomie** : le besoin de se sentir acteur de sa propre vie, de prendre des décisions et de contrôler son destin. Au sein d'un environnement de travail, cela peut se traduire par la liberté de choisir comment aborder et mener à bien un projet ou une tâche.

Exemple : Supposons qu'un développeur informatique travaille sur un projet d'application mobile. Si l'organisation permet au développeur de choisir les technologies et les méthodes à utiliser pour atteindre les objectifs du projet, cela stimule son besoin d'autonomie. Cela peut aussi se traduire par la possibilité de proposer et de piloter des projets personnels ou des initiatives d'innovation, offrant le sentiment de contrôler son travail et de l'orienter selon ses intérêts.

2. **Compétence** : le besoin de se sentir efficace et capable d'atteindre ses objectifs. Dans une équipe de développement informatique, cela peut se manifester par des opportunités d'apprentissage continu et l'acquisition de nouvelles compétences technologiques.

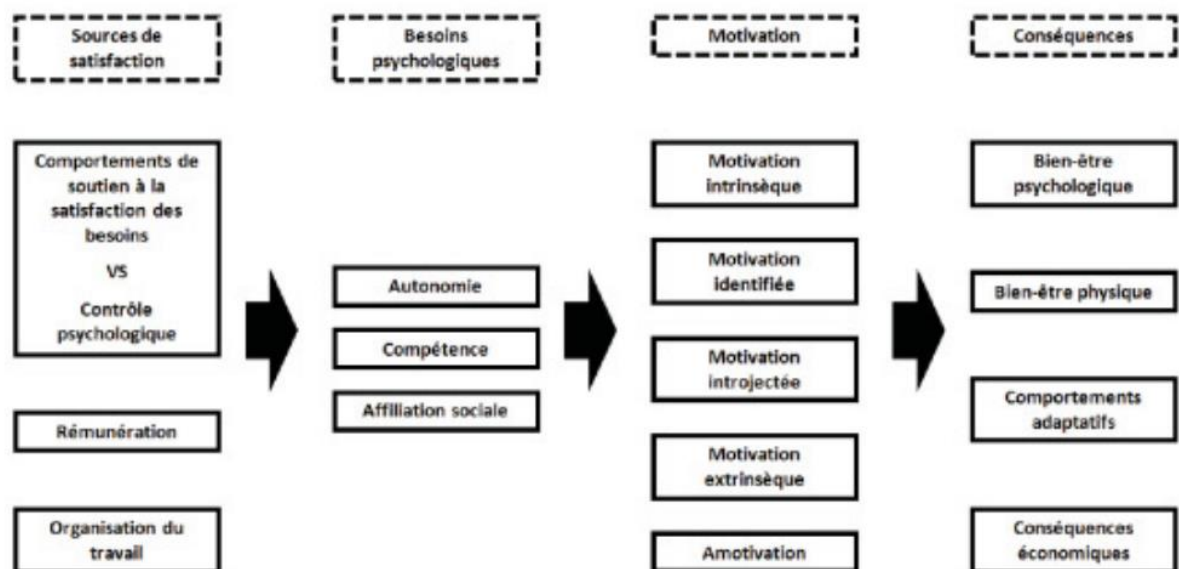
Exemple : Lorsqu'une nouvelle technologie est introduite, organiser des sessions de formation permet aux développeurs de se sentir compétents et prêts à affronter les défis techniques associés. Une plateforme de développement informatique peut intégrer des défis ou des niveaux à atteindre qui reconnaissent et célèbrent l'acquisition de nouvelles compétences, renforçant ainsi le sentiment de compétence.

3. **Relations sociales ou appartenance** : le besoin de tisser des liens forts avec les autres et d'être reconnu socialement. La cohésion et le soutien au sein d'une

équipe sont essentiels pour satisfaire ce besoin.

Exemple : Des activités de renforcement d'équipe, comme des hackathons internes ou des déjeuners d'équipe, peuvent satisfaire le besoin d'appartenance. Les outils de communication et les rituels agiles, comme les stand-ups quotidiens, facilitent un échange constant entre les membres de l'équipe, renforçant le sentiment d'appartenance et de support mutuel.

Cette théorie se concentre sur la qualité de la motivation qui varie selon le degré auquel elle est autodéterminée (intrinsèque) ou contrôlée (extrinsèque).



1

La SDT propose que la satisfaction de ces besoins conduit à une motivation intrinsèque, où les individus s'engagent dans des activités pour le plaisir et la satisfaction qui en résultent,

¹ https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf

plutôt que pour des récompenses externes. Cette motivation est associée à une meilleure qualité de vie, une plus grande créativité et une performance accrue.

Théorie des deux facteurs (Herzberg's Two-Factor Theory)

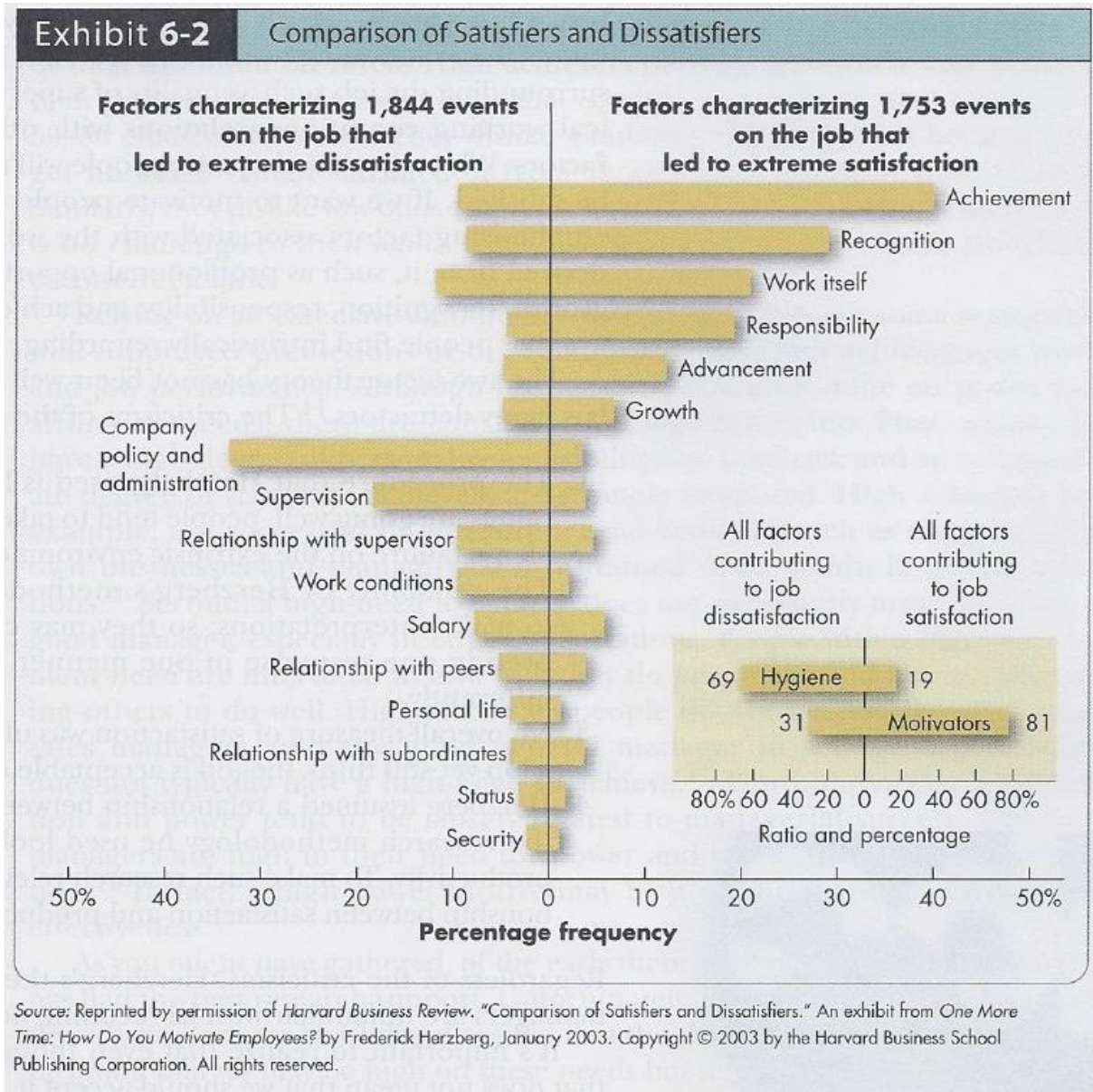
Frederick Herzberg a suggéré une distinction entre deux groupes de facteurs impactant la motivation au travail :

1. **Facteurs d'hygiène** : éléments liés aux conditions de travail mais qui ne motivent pas par eux-mêmes. Ils peuvent inclure le salaire, la sécurité de l'emploi, les conditions physiques de travail, les politiques de l'entreprise, et les relations interpersonnelles. L'insatisfaction résulte de leur absence ou de leur gestion inadéquate.

Exemple : Un employé de la tech peut se sentir insatisfait si son poste de travail est mal équipé ou bruyant, causant de la distraction ou de la frustration. De même, des politiques de ressources humaines mal gérées ou un salaire jugé injuste peuvent conduire à une insatisfaction, même si elles ne motivent pas directement l'individu à performer.

2. **Facteurs de motivation** : éléments intrinsèques liés au contenu du travail, tels que la reconnaissance, la responsabilité, et le travail en lui-même. Ce sont ces facteurs qui conduisent à la motivation si présents et satisfaits.
Exemple : Un développeur qui reçoit du feedback positif et de la reconnaissance pour une fonctionnalité ingénieuse qu'il a créée sera davantage motivé. L'attribution de la responsabilité de mener un projet ou la chance de travailler sur des tâches enrichissantes et significatives sont des éléments précis qui inspirent la motivation intrinsèque.

Les recherches de Herzberg indiquent que pour améliorer la motivation, il est nécessaire non seulement d'éviter l'insatisfaction en gérant les facteurs d'hygiène, mais également de promouvoir l'engagement via les facteurs de motivation.



Les facteurs de motivation
Selon Herzberg - Source Harvard Business Review - Janvier 2003

2

En lien avec la réalité concrète de mon équipe, ces théories m'ont aidé à comprendre que la baisse de motivation pouvait être attribuée à un manque d'autonomie dans la réalisation des tâches, à un sentiment de manque de compétence dû à l'hétérogénéité des niveaux des

² http://alain.battandier.free.fr/IMG/jpg/Herzberg_factors.jpg

développeurs, et au besoin de renforcer les relations sociales au sein de l'équipe. De plus, les facteurs d'hygiène de Herzberg devaient être vérifiés pour éviter toute insatisfaction.

Expérimentation Active

La dernière phase de ce cycle est consacrée à la proposition de solutions concrètes. Fort de mes observations et des concepts étudiés, j'ai élaboré un plan d'action pour réinjecter de la motivation au sein de l'équipe.

Renforcer l'autonomie des développeurs et leurs compétences techniques

J'ai envisagé d'appliquer la théorie de l'autodétermination en donnant plus d'autonomie aux développeurs dans le choix des user stories sur lesquelles ils souhaiteraient travailler, en veillant à ce que chaque membre se sente impliqué et en mesure d'apporter une valeur ajoutée grâce à ses compétences spécifiques. De plus, je pourrais planifier des sessions de formation interne au projet pour développer les compétences techniques pour renforcer le sentiment de compétence.

Pour souligner l'importance de la compétence, j'ai introduit un programme de « peer mentoring ». Chaque développeur, selon ses compétences uniques, devient à tour de rôle mentor pour les autres membres de l'équipe qui souhaitent améliorer leur expertise dans un domaine spécifique. Cette approche a le double avantage de valoriser l'expertise individuelle et de forger des liens sociaux forts.

Mettre en place un système de reconnaissance et d'inclusion

En m'inspirant d'Herzberg, j'ai décidé de mettre en place un système de reconnaissance des réalisations individuelles et collectives, et d'offrir plus de responsabilités en attribuant des rôles de leadership dans des domaines spécifiques du projet, afin de rendre le travail plus intéressant et significatif. Par exemple, je connais suffisamment leur personnalité pour

savoir que l'un aime la sécurité informatique ce qui pourrait me pousser à lui confier une responsabilité sur un sprint réservé à des tests d'intrusions.

Un exemple spécifique serait d'organiser des revues de code collégiales, où les développeurs pourraient présenter leur travail et obtenir des feedbacks constructifs dans un cadre détendu. Cela renforcerait non seulement le sentiment de compétence mais aussi les sentiments d'appartenance et de contribution significative au projet. Par exemple faire du « pair programming ».

Il est également possible d'organiser des événements informels, comme des hackathons internes, pour favoriser la cohésion tout en travaillant sur des projets innovants qui pourraient bénéficier à l'équipe ou à l'entreprise. Par exemple une user story sur l'implémentation d'un système de messagerie « from scratch ».

Concernant les relations sociales, en plus des hackathons internes déjà mentionnés, je propose l'organisation régulière de rencontres « Retour aux sources », où les membres de l'équipe présentent des projets personnels ou des technologies qui les passionnent. Également, de temps en temps, une séance de « code for fun » où l'on programme ensemble sur des projets ludiques et non liés au travail améliore la cohésion et apporte une légèreté.

A travers ces expérimentations concrètes, j'ai l'intention d'observer l'évolution de la motivation de l'équipe. Je reste attentif aux retours, prêt à ajuster ma stratégie pour qu'elle réponde au mieux aux besoins de chacun et aux objectifs de l'entreprise.

Conclusion

Au terme de cette étude sur la dynamique motivationnelle de mon équipe de développement, j'ai pu éclaircir plusieurs concepts théoriques et reconnaître l'implication

de la collaboration d'équipe sur le plan personnel et collectif. Ce sujet essentiel pour tout projet informatique met en lumière le rôle prépondérant de l'aspect humain.

Je suis désormais persuadé que la motivation est un élément central du succès, agissant comme un catalyseur d'engagement, de créativité et d'innovation. Me partageant entre les casquettes de Scrum Master et de développeur, j'ai observé l'importance du bien-être des équipes face à leur efficacité. Selon la méthode de Kolb, j'ai appris qu'une équipe motivée est comparable à un système harmonieux où chaque membre est essentiel.

La chute de motivation constatée a révélé la nécessité d'une attention supplémentaire, montrant que l'équilibre émotionnel du groupe est aussi crucial que la compétence technique.

En combinant les enseignements tirés de diverses théories avec mes observations, j'ai élaboré une compréhension plus approfondie de la motivation. Les principes de l'autodétermination et les facteurs de Herzberg se sont avérés pertinents pour aborder la motivation dans l'informatique.

L'adoption de ces principes requiert de l'effort et des adaptations. Cependant, je suis guidé par la volonté d'améliorer le dynamisme et l'implication de mon équipe. Les stratégies que je prévois sont issues des hypothèses posées et comprennent entre autres, l'autonomie accrue des développeurs et la reconnaissance de leurs talents, en reconnaissant l'importance de chaque facteur motivationnel.

M'interroger sur ma propre influence dans l'affaiblissement de la motivation a été une révélation, soulignant la nécessité d'un leadership conscient et empathique. Comprendre mon impact potentiel sur le climat d'équipe a été déterminant pour adopter pleinement mes responsabilités de Scrum Master, en tant que promoteur du bien-être collectif.

Bibliographie

Bourgoin, Y. (2022, Octobre 5). *theorie-motivation-herzberg*. Récupéré sur <https://blog.hubspot.fr/>: <https://blog.hubspot.fr/sales/theorie-motivation-herzberg#:~:text=Aussi%20appel%C3%A9e%20th%C3%A9orie%20des%20deux,internes%20d'ordre%20psychologique>.

Cailteux, C. (2015). *Retrouver la motivation au travail*. 50 minutes.

Camille, A. (2013, Décembre 2013). La place et le rôle du contrôle dans la théorie de l'autodétermination. Reims, France.

DR Jacques Forest, G. A. (s.d.). *ForestMageau_TAD.pdf*. Récupéré sur <https://selfdeterminationtheory.org/>: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2008_ForestMageau_TAD.pdf

ESTC. (s.d.). *Stratégie d'entreprise - théoriciens sur les relations humaines*. Récupéré sur <http://www.estc-enseignementadistance.com/io/rw/auteur/2/module/90/207C190BC42F50291693BA5CA887A157CFE4.pdf>: <http://www.estc-enseignementadistance.com/io/rw/auteur/2/module/90/207C190BC42F50291693BA5CA887A157CFE4.pdf>

Jennifer G. Laguardia, R. M. (2000). *2000_LaGuardiaandRyan_Personalgoals-French*. Récupéré sur <https://selfdeterminationtheory.org/>: https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_LaGuardiaandRyan_Personalgoals-French.pdf

Leadership central. (s.d.). *Motivation theories*. Récupéré sur <https://www.leadership-central.com/>: <https://www.leadership-central.com/motivation-theories.html>

Panwar, S. (s.d.). *sales-motivation*. Récupéré sur [https://myoperator.com/:
https://myoperator.com/blog/wp-content/uploads/2021/05/Quick-Tips-To-Keep-
Your-Sales-Team-Motivated-And-Happy.png](https://myoperator.com/:https://myoperator.com/blog/wp-content/uploads/2021/05/Quick-Tips-To-Keep-Your-Sales-Team-Motivated-And-Happy.png)