



HAL
open science

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences

Qinglin Zhang

► **To cite this version:**

Qinglin Zhang. Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences. Gestion et management. 2015. dumas-01270864

HAL Id: dumas-01270864

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01270864>

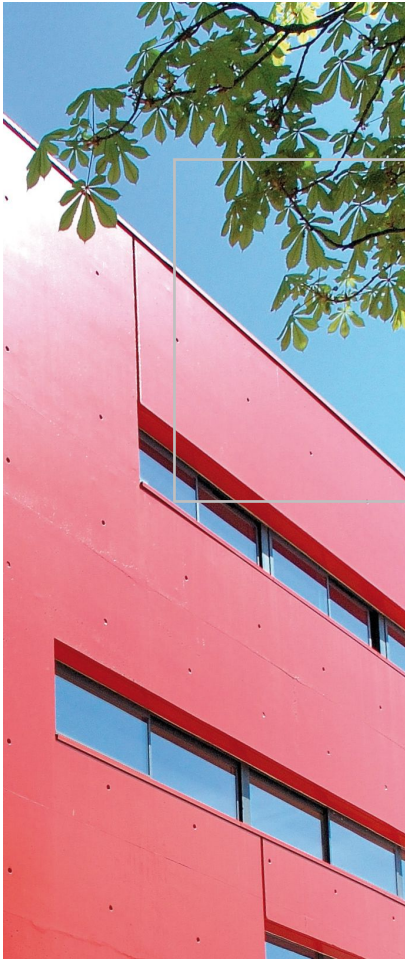
Submitted on 8 Feb 2016

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.



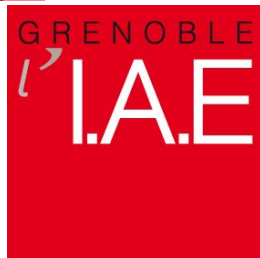
Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License



Mémoire de stage

ANALYSE DE L'ABSENTÉISME

au sein de l'Atelier des Convergences



Présenté par : ZHANG Qinglin

Nom de l'entreprise : Atelier des Convergences

Tuteur : ZERBIB Olivier

Master 1 Management

Management stratégique des ressources humaines

2014 - 2015

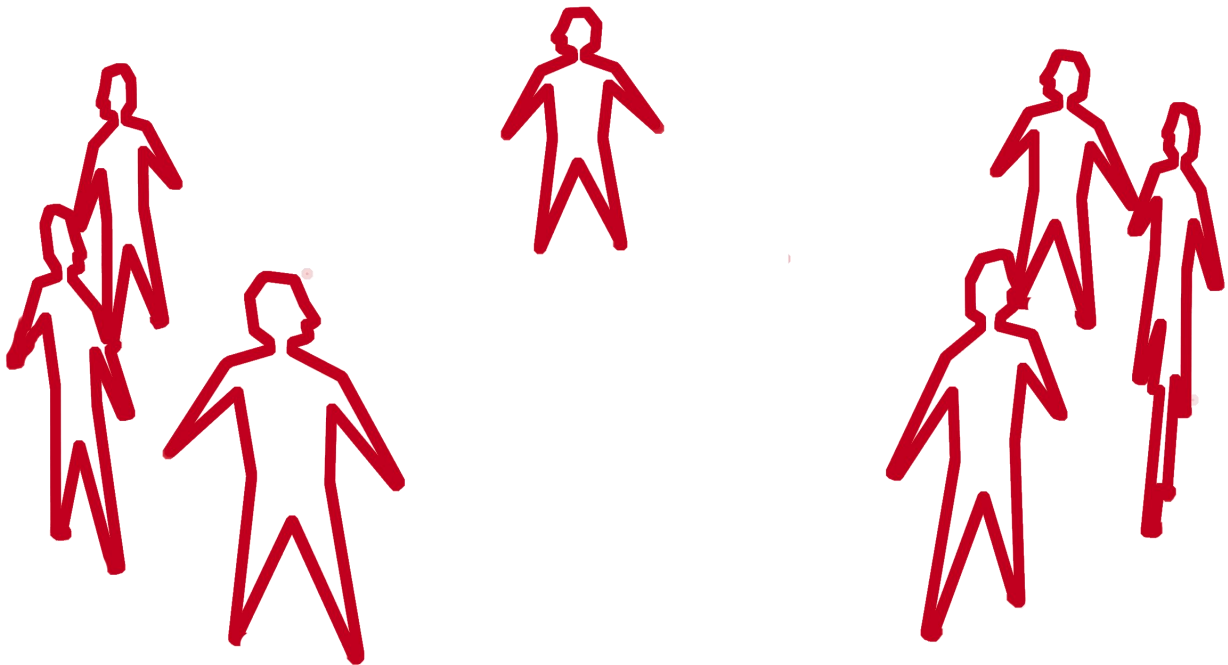


upmf
Grenoble
Université Pierre-Mendès-France
Sciences sociales & humaines

ANALYSE DE L'ABSENTÉISME

au sein de

l'Atelier des Convergences



ZHANG Qinglin

M1 Management - RH

IAE de Grenoble

Avertissement

Grenoble IAE, au sein de l'Université Pierre-Mendès-France, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

Déclaration anti-plagiat

Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.

Je m'engage sur l'honneur à signaler, dans le présent mémoire, et selon les règles habituelles de citation des sources utilisées, les emprunts effectués à la littérature existante et à ne commettre ainsi aucun plagiat.

ZHANG Qinglin

Le 12 juin 2015



L'AUTEUR

Je soussigné(e) : ZHANG Qinglin

Courriel pérenne : 1 bis rue Jules Flandrin, Appt. 701B Résidence Terralis, 38000 Grenoble

Attention : courriel à signaler si vous souhaitez le diffuser sur DUMAS

N'AUTORISE PAS la diffusion de mon mémoire

AUTORISE la diffusion de mon mémoire en texte intégral sur la base DUMAS

(Diffusion sur le web et accessibilité libre et universelle)

Diffusion immédiate du mémoire

Diffusion différée du mémoire : date de mise en ligne :


(Embargo possible sur l'accès au texte intégral entre 15 jours et 10 ans

Pendant cette période, seule une notice bibliographique est visible)

Je certifie que :

- mon mémoire est exempté d'éléments non libres de droit ou qui pourraient porter atteinte au respect de la vie privée.
- conformément à la loi "Informatique et libertés" du 6 janvier 1978 modifiée en 2004, je pourrai à tout moment demander modifier l'autorisation de diffusion que j'ai donnée par l'envoi d'une simple lettre ou un courriel au service documentaire de l'IAE.
- je renonce à toute rémunération pour la diffusion effectuée dans les conditions précisées ci-dessus.
- j'agis en l'absence de toute contrainte.

Fait à Grenoble , le 20 juin 2015


bon pour accord

Signature de l'étudiant(e)
Précédée de la mention « bon pour accord »

www.iae-grenoble.fr

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce rapport.

Tout d'abord, j'adresse mes remerciements à M. Olivier Zerbib et Mme. Valérie Chanal de l'IAE de Grenoble, qui m'ont permis de postuler et de m'épanouir dans l'Atelier des Convergences. Je remercie tout particulièrement M. Olivier Zerbib, qui est en même temps mon tuteur de stage, son écoute et ses conseils m'ont aidé à réussir mon projet de l'atelier ainsi que mon rapport de stage.

Je tiens à remercier et à témoigner toute ma reconnaissance aux personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces trois mois au sein de l'Atelier des Convergences :

M. Roger Pitiot, maître de l'Atelier des Convergences, et également tous les intervenants, pour le temps passé ensemble et le partage de leur expertise au quotidien. Grâce aussi à leur confiance j'ai pu m'accomplir totalement dans mon projet.

Mme. Manuela Noah, secrétaire de l'Atelier, pour son accueil sympathique, pour le temps qu'elle m'a consacré tout au long de cette période, sachant répondre à toutes mes interrogations ; sans oublier sa participation au cheminement de ce rapport.

Messieurs Florent Gradassi, Lucas Guillermin, Manon Marcelot, Thibault Perrin ainsi que l'ensemble du personnel de Trust & Share pour leur aide et leur coopération professionnelle tout au long de ces trois mois.

Fiche d'identité

Atelier des Convergences

Adresse :

Résidence ENSCI-Les Ateliers,
Bâtiment 2033 au 3^{ème} étage de l'Ideas laboratory,
29 rue Felix Esclangon,
38000 Grenoble, France

Dates :

3 mois à mi-temps (mardi, mercredi et jeudi matin).

Du lundi 16 mars au vendredi 26 juin 2015

Site web :

<http://www.promising.fr/formations/?p=359>

Missions réalisées :

Explorer la thématique « bien-être & travail » ;

Communiquer avec les industriels partenaires de l'atelier ;

Co-construire des propositions de solutions innovantes qui seront prototypées et testées.

Maître de l'atelier

Roger Pitiot

Directeur de Atelier des Convergences

Manager de la Résidence ENSCI-CEA Grenoble

Roger.pitiot@ensci.com

Enseignant-tuteur

Olivier Zerbib

Maître de Conférences en sociologie

Intervenant pédagogique de Atelier des Convergences

Olivier.zerbib@upmf-grenoble.fr

Résumé :

L'absentéisme est le fait d'être absent du lieu de travail. La maîtrise du seuil d'absentéisme est un élément clé du management, car il affecte la santé de l'organisation. Ce rapport vise à analyser les causes de l'absentéisme au sein d'un atelier d'innovation multidisciplinaire afin d'explorer la gestion de l'absentéisme dans un espace de travail très flexible et libre comme un hackerspace. La démotivation est un élément majeur...

Mots-Clés :

Absentéisme, démotivation, Hackerspace, innovation

Abstract :

Absenteeism is a habitual pattern of absence from a duty or obligation, which has been viewed as an indicator of poor health of organisation. This report aims to analyse the reason of such management problem in a multidisciplinary innovation workshop in order to explore the management of absenteeism in a quite flexible and open workspace like hackerspace. The motivation is a major element who influences the Absenteeism...

Keywords :

Absenteeism, demotivation, Hackerspace, innovation

Sommaire

Introduction.....	1
Déroulement de l'atelier.....	4
Épisode 1 Enjeux et Insights de la thématique.....	5
Épisode 2 Production d'une problématique.....	5
Épisode 3 Proposition de solution.....	6
Épisode 4 Élaboration du prototype.....	6
Épisode 5 Tests.....	7
L'absentéisme dans l'atelier.....	8
Le problème d'emploi du temps.....	9
Télétravail mais sans préavis.....	10
Hackerspace ? Paradoxe entre la liberté et la discipline.....	11
Analyse des causes organisationnelles.....	13
Facteurs de satisfaction.....	15
Objectif spécifique.....	16
Reconnaissance.....	17
Accomplissement.....	19
Pouvoir et responsabilité.....	21
Facteurs de maintien.....	24
Politique générale et Contrôle.....	25
Rémunération.....	26
Appartenance et relation du travail.....	27
Solutions possibles.....	29

Objectif spécifique.....	29
Les partenaires impliqués.....	29
Intervenants à long-terme.....	30
Construction d'équipe.....	31
Recrutement.....	31
Règlement.....	31
Rémunération.....	31
Intégration.....	31
Formation.....	32
Choix de groupe.....	32
Évaluation.....	32
Relation.....	34
Activités collectives.....	34
Communication.....	34
Conflit.....	34
Conclusion.....	36
Bibliographie.....	37

Introduction

J'ai eu le plaisir de participer à l'Atelier des Convergences qui m'a permis de travailler sur la thématique « Bien-être et Travail » avec des étudiants ayant des profils différents, surtout les designers afin d'explorer de nouvelles pratiques dans la conception de projets innovants.

Je suis vraiment contente d'avoir participé à cet atelier. Je suis une personne créative et ayant beaucoup d'idées. Le fait de discuter avec les autres, de m'ouvrir sur le monde, de partager mes idées et mes connaissances est quelque chose qui me passionne et me motive. La thématique de l'atelier de cette année, « Bien-être et Travail », concorde fortement avec ma spécialité en Ressources Humaines. Dans l'Atelier des Convergences, mon attrait pour la créativité, ma formation de Ressources Humaines, mes différentes expériences en Chine m'ont apporté un regard extérieur et des qualités nécessaires pour m'épanouir au sein de mon groupe de travail.

Le travail pluridisciplinaire dans cet atelier, qui regroupe des étudiants issus d'horizons différents, est pour moi, une grande source d'inspiration et d'enrichissement personnel. Dans l'Atelier des Convergences, j'ai rencontré du stress, des incertitude, des hésitations et de la confusion mais aussi de la satisfaction, du plaisir, de la joie, et de l'amitié. Avec mon groupe, nous avons pris du risque, expérimenté des solutions intermédiaires, mais aussi nous avons mené à bien un projet ambitieux.

De ce projet, nous avons aussi retiré énormément d'enseignements. Les cours des professeurs (de l'ENSCI ou de l'UPMF) nous ont permis de compléter notre cursus avec de nouvelles formations, nouvelles méthodes de conception ; le mélange de disciplines nous a donné une véritable opportunité pour apprendre de nouveaux outils, de nouveaux logiciels, des moyens de travail différents et aussi de développer des compétences dans le domaine de l'innovation.

C'est une expérience magique, remplie de joie et de récompenses dans le cadre de mon projet professionnel dans le futur. Néanmoins, il existe quand même des problèmes dans l'Atelier des Convergences. Puisque c'est la deuxième édition de l'Atelier des Convergences, l'organisation de cet atelier n'est pas encore très mature, j'ai vu apparaître des problèmes d'organisation et de management.

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences

C'est pour cela que moi, étudiante en Ressources humaines, j'ai décidé d'étudier le déroulement de l'Atelier des Convergences, afin de résoudre certains problèmes de management existant au sein de l'atelier, de crever l'abcès et de sensibiliser la direction de l'atelier, pour qu'elle soit consciente de l'existence de ces problèmes de management et pour que l'on puisse perfectionner l'Atelier des Convergences dans les éditions suivantes.

Ayant eu la chance de pouvoir interviewer et discuter avec plusieurs participants et intervenants, j'ai décidé d'analyser l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences afin de montrer plus facilement certains défauts d'organisation et de management en analysant les causes de ceux-ci. Mais au préalable, dans une première partie, je vais décrire et présenter le déroulement de cet atelier.

L'Atelier des Convergences

Organisé dans le plateau d'innovation ouverte du CEA, l'Atelier des Convergences proposé par l'École Nationale Supérieure de Création Industrielle (ENSCI les Ateliers) et l'Université Pierre-Mendès-France dans le cadre du Programme IDEFI Promising, a pour objectif de « mettre en relation des étudiants issus de formations différentes afin de répondre à une problématique donnée »¹.

Cet atelier, en collaboration avec Ideas Laboratory et ses partenaires tels que Renault, Bouygues Construction, le Conseil général de l'Isère, OuiShare, etc., donne aux étudiants la possibilité d'explorer et d'élaborer de nouvelles pratiques s'appuyant sur un environnement de conception innovant.

L'atelier est ouvert à une quinzaine d'étudiants, dont un tiers d'étudiants en design et deux tiers en d'autres disciplines. Il s'agit d'une expérience pédagogique qui permet de réaliser une mise en situation d'une offre de collaboration active entre les experts des domaines concernés (innovation, design, sciences humaines et sociales, etc.), des donneurs d'ordre et des étudiants, afin d'apprendre et de s'enrichir mutuellement.

Le mot-clé de cet atelier est donc la convergence, la convergence représente dans un premier temps des disciplines : design, architecture, management d'innovation, sociologie et ressources humaines. Ces domaines permettent une approche assez globale pour étudier le thème de cette année « Bien-être et travail », même si à première vue, ceux-ci ont l'air déconnectés.

¹ « La liberté est le terme qui qualifie le mieux l'environnement dans lequel nous avons évolué. », par Adrien Martinière, le 16 octobre 2014, promising.fr [<http://www.promising.fr/juniors/?p=574>]

Déroulement de l'atelier

A partir du lundi 16 mars jusqu'au jeudi 18 juin 2015, les étudiants dans l'Atelier des Convergences doivent travailler dans des petits groupes multidisciplinaires encadrés par l'équipe pédagogique (les intervenants) de design, de management, de sociologie, d'anthropologie, etc., afin d'imaginer, de proposer, de tester et de prototyper des solutions et des pratiques innovantes dans leurs domaines explorés axés sur la thématique générale « Bien-être et Travail ».

Les projets de chaque groupe multidisciplinaire sont conduits en lien avec des donneurs d'ordre, des professeurs-chercheurs, et des laboratoires présents dans l'IDEAs Laboratory, et chaque groupe de travail doit choisir en accord avec une entreprise partenaire (Renault, Bouygues Construction, Conseil général...).

Avec une secrétaire qualifiée, l'Atelier des Convergences s'est déroulé de façon très ordonnée. Cinq épisodes ont rythmé cet atelier avec des durées variables et différents degrés de difficulté. Les résultats des projets des groupes sont présentés épisodiquement sous forme d'exposés et de rendus, qui permettent le feed-back des donneurs d'ordre, des partenaires, des intervenants et des laboratoires présents lors des rendus.

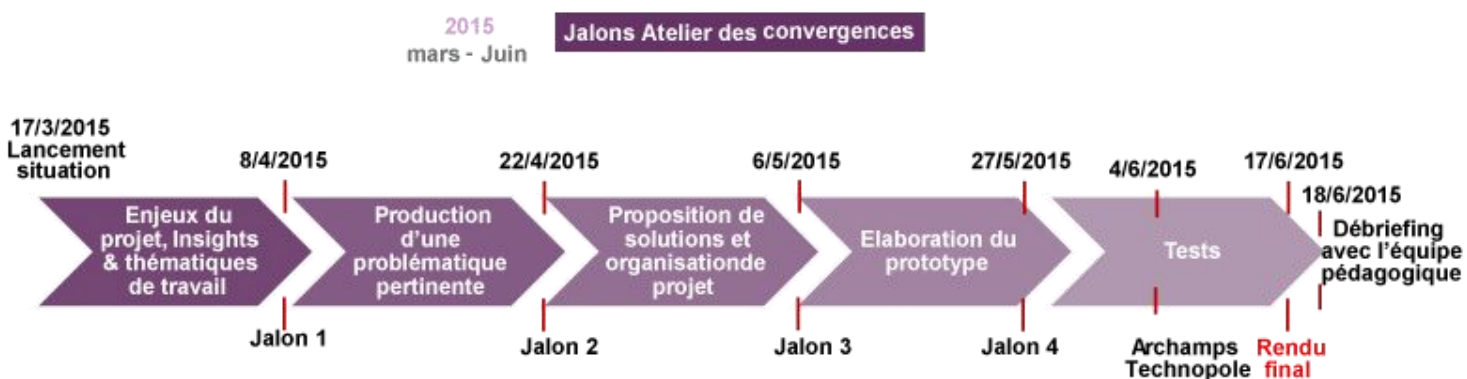


Figure 1 : Jalons Atelier des convergences

Source : Dossier interne de l'Atelier des Convergences

Épisode 1 Enjeux et Insights de la thématique

L'atelier a commencé avec les présentations de l'équipe pédagogique, du thème général et les introductions des étudiants. Après les présentations des partenaires, les étudiants doivent discuter avec les partenaires afin de bien connaître le contexte et de mieux découvrir la thématique ensemble. Pour les étudiants, il s'agit de comprendre la thématique générale, de commencer à établir un recueil d'observations et de réflexions sur le thème pour en saisir les grands enjeux de la thématique.

Ensuite, les étudiants se sont divisés volontairement et temporairement en petits groupes pour effectuer un travail collectif. Ils doivent parvenir à dégager d'une thématique de travail en produisant des « insights » : des informations, des observations, des réflexions « de nature analytique...liés à l'identification d'usages, de publics, de contextes et d'enjeux sociaux, techniques...mais aussi de nature symbolique : répertoires d'images, de symboles, de références culturelles... ».

Le 8 avril, les étudiants ont présenté les enjeux, les insights de la thématique devant les intervenants (plutôt le groupe pédagogique) et les partenaires sous forme d'un film collectif évoquant les enjeux et les imaginaires qu'ils ont explorés.

Épisode 2 Production d'une problématique

A partir de cet épisode, les étudiants doivent se diviser en groupes homogènes dans leur pluridisciplinarité. D'abord, tout le monde travaille ensemble pour proposer plusieurs problématiques axées sur la thématique générale « Bien-être et Travail » selon leurs insights et les échanges avec les partenaires et les intervenants. Chaque groupe doit choisir une problématique qui lui semble la plus pertinente, et puis les groupes doivent chacun parvenir à une problématique choisie et la développer.

Dans cette phase, le regroupement des groupes homogènes pluridisciplinaires n'est pas facile. Les étudiants ont voulu choisir leur groupe selon les problématiques qui les intéressent, mais il est difficile d'assurer l'homogénéité et la pluridisciplinarité de chaque groupe. Du coup, la division de groupe n'a pas été complètement volontaire afin qu'il y ait au moins un étudiant de design et un étudiant de management dans chaque groupe.

Le 22 avril, chaque groupe a présenté sa problématique sous forme de cahier d'idées qui retrace ou met en scène la progression du raisonnement ayant mené à l'identification de ces

différentes problématiques. Cette présentation peut être « un ou plusieurs posters flous qui expriment le positionnement du concept sans être trop formalisé et le choix des personas mobilisés ».

Épisode 3 Proposition de solutions

Dans cet épisode, les étudiants doivent proposer et explorer plusieurs solutions, ils doivent aussi formaliser le concept du projet, le business model ou le blueprint de service. Il faut construire un début de scénario d'usage en identifiant les modalités et éléments supportant le prototypage du projet afin d'établir un planning de travail pour la finalisation de la solution.

Durant cette période, l'avantage de la pluridisciplinarité s'est manifesté mais aussi le début des problèmes de communication entre les étudiants avec les formations variées. Heureusement, tous les participants étaient motivés pour les échanges et la conception de leurs projets.

Le rendu d'esquisse d'un scénario d'usage avec les éléments à prototyper et la présentation du blueprint de concept de tous les groupes ont eu lieu le 6 mai.

Épisode 4 Élaboration du prototype

Durant cet épisode, les groupes de travail avec projets différents doivent aboutir à la proposition finale après les échanges avec les partenaires et les intervenants. En consultant les échanges et les feed-backs, chaque groupe doit choisir la solution la plus pertinente et favorable dont le scénario d'usage doit être affiné. Il faut bien concevoir le projet ou service en définissant le système ou dispositif, son environnement socio-économique (business model, institutions etc.) et en formalisant les éléments de la proposition de solution définis lors de la phase précédente.

Cependant, la démotivation s'est manifesté dans certains groupes de travail. Réponse défavorable du dernier rendu, désaccord dans le groupe avec le choix de la proposition finale de solution, sentiment d'impuissance, impossibilité de maîtriser le projet et l'organisation... Certains participants ont même abandonné leur projet. Les conflits entre les personnes de formations différentes se sont déclenchés dans les groupes. Cependant ces conflits ont tout de même amené des choses positives comme des inspirations.

Pour communiquer avec les partenaires et les intervenants le 27 mai, une démonstration est nécessaire sous forme de présentation, maquette, ou film, en fonction des besoins et des moyens

disponibles. Un guide d'utilisation de la solution proposée permettant aux partenaires de réutiliser et de mettre en production cette solution doit être prêt.

Épisode 5 Tests

Les étudiants doivent encore affiner leur projet selon les feed-backs des partenaires et des intervenants. Ils doivent tester le concept et produire un guide d'utilisation final.

La conception du projet étant presque terminée, certains étudiants de management se sont sentis quelque peu inutiles durant cette phase. Pour affiner le projet, les étudiants de design ont beaucoup travaillé sur l'aspect graphique et esthétique du concept.

Le rendu final a eu lieu le 17 juin devant tous les donneurs d'ordre, les partenaires et les intervenants présents.

L'absentéisme dans l'atelier

« L'atelier se déroulera du lundi 16 mars au vendredi 12 juin 2015, à raison de 2 jours et demi par semaine (mardi, mercredi, jeudi matin). »²

En fait, l'atelier a commencé à partir du lundi 16 mars, mais la fin de l'atelier a été remis au vendredi 26 juin 2015. Cependant, la présence à la Résidence ENSCI est nécessaire chaque mardi, mercredi et jeudi matin, afin de renforcer la collaboration et la communication entre les participants.

Cet atelier est constitué par 1 maître, 2 assistants, 1 secrétaire, plusieurs intervenants et 16 étudiants. Du côté des intervenants, ils sont soit des professeurs qui enseignent dans certains domaines concernant la thématique de l'atelier, soit des professionnels des entreprises partenaires qui travaillent dans des domaines connexes. Les intervenants viennent d'organisations variées et de régions différentes.

Du côté des participants, cinq étudiants viennent de l'ENSCI les ateliers, parmi eux, trois viennent de Paris, deux de double cursus font leurs études à Grenoble. Six étudiants viennent de l'UPMF, un étudiant fait Master 1 Enquête et Expertise Sociologique, les autres sont étudiants de l'IAE Grenoble et parmi eux, quatre étudiants viennent de Master 1 Management Innovation Technologies et une étudiante vient de Master 1 Management Ressources Humaines. Deux participants viennent de l'ESAAA (École Supérieure d'Art de l'Agglomération d'Annecy), une participante de l'ENSA Grenoble (École nationale supérieure d'architecture de Grenoble), un participant de École Nationale Supérieure d'Architecture de Toulouse et une du Lycée Martinière Diderot de Lyon.

Ces étudiants se sont divisés en cinq groupes homogènes multidisciplinaires, chaque groupe travaille sur sa propre problématique, avec l'aide des intervenants et les feed-backs épisodiques des partenaires.

L'absentéisme dans l'atelier s'est développé petit à petit. Au début, tous les cinq groupes de

² « L'Atelier des Convergences Revient ! », par Webmaster, le 7 janvier 2015, promising.fr [<http://www.promising.fr/?p=2287>]

travail ont été présents, seulement certains membres de certains groupes ont été absents. Plus tard, tous les groupes n'ont été pas présents, c'est-à-dire tous les membres dans certains groupes ont été absents.

Ce problème ne concerne pas seulement les étudiants participants mais aussi les intervenants et les partenaires. Les intervenants sont invités à donner des cours et à échanger avec les étudiants dans des domaines divers, certains intervenants étaient absents sans informer à l'avance. Les partenaires doivent se présenter à chaque rendu à la fin de chaque épisode, mais aussi chaque fois il y avait des partenaires absents à cause de conflits d'emplois du temps ou de problèmes de mobilité.

Le problème d'emploi du temps

« Les problèmes d'ordonnement des personnels sont des cas particuliers du problème d'allocation des ressources [Hao et al. 04]... Généralement, ces problèmes portent sur la détermination du nombre d'employés requis, ... sur leurs affectations à des tâches précises le long d'intervalles de temps de durée variable, ou encore sur la détermination du lieu de travail pour chaque employé[Thompson 95; Ernst et al 04]. »³

La composition multidisciplinaire de l'Atelier des Convergences ajoute la complexité d'ordonnement du personnel, d'où vient le problème de l'emploi du temps et de mobilité. Les participants, particulièrement les intervenants d'organisations diverses ont des emplois du temps complètement différents, il est presque impossible que tout le monde soit d'accord avec une certaine journée. De plus, ils viennent de régions différentes, le transport rajoute de la difficulté en termes de temps et de coût. Bien que la difficulté à cause de la mobilité puisse être surmonté grâce aux NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication), le conflit de l'emploi du temps existe toujours.

« Le problème d'emploi du temps est bien connu comme un problème NP-complet. Autrement dit, aucun des algorithmes existants n'est capable de résoudre à lui seul toutes les instances du problème dans un temps polynômial. »⁴

³ Nouri H. E., Belkahla O. Résolution multi-agents du problème d'emploi du temps universitaire[M]. Éditions universitaires européennes, 2015.

⁴ Nouri H. E., Belkahla O. Résolution multi-agents du problème d'emploi du temps universitaire[M].

Le problème d'emploi du temps, évidemment, est une cause importante, mais pas que. Le consentement universel est presque impossible, mais d'autres mesures peuvent être mise en place pour réduire l'absentéisme dans cet atelier.

Télétravail mais sans préavis

L'Atelier des Convergences vise à « proposer à des étudiants de diverses disciplines de vivre une expérience nouvelle de design afin de développer des compétences professionnelles autour des pratiques de créativité, de conception, de valorisation et de prototypage d'un concept innovant ». ⁵

L'espace de travail, la résidence ENSCI sert à encourager les communication et les libres échanges (connaissances, compétences, pensées, etc.) dans l'atelier (entre les groupes, entre les partenaires, les intervenants et les étudiants) et dans chaque groupe (entre les étudiants de formations diverses).

Le télétravail implique « une certaine dispersion spatiale et temporelle »⁶ qui permet de travailler « à n'importe quel endroit, n'importe quand » (Kurland et Bailey, 1999). Le télétravail est favorable dans cet atelier afin de faciliter les communications et les échanges avec un meilleur coût et dans les meilleurs délais, sachant que les étudiants-participants, les partenaires et les intervenant viennent de région variées : Paris, Lyon, Toulouse, Annecy, Grenoble, etc.

De plus, le télétravail favorise le bien-être. Certains participants se sentent plus confortables et à l'aise en travaillant à la maison. Avec des horaires de temps de travail plus souples, l'autonomie et la satisfaction s'accroissent. La résidence ENSCI étant un open space, le télétravail évite des nuisances sonores et de plus, arrive à une meilleure conciliation vie personnelle / vie professionnelle⁷.

Éditions universitaires européennes, 2015.

⁵ « L'Atelier des Convergences – Sciences humaines et sociales, design, technologies », par Webmaster, le 7 janvier 2015, promising.fr [<http://www.promising.fr/formations/?p=359>]

⁶ Taskin L. Télétravail: Les enjeux de la déslocalisation pour le Management Humain[J]. Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, 2006 (34).

⁷ Rassat P. Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques. Éditions Territorial, collection dossiers d'experts, juillet 2012.

Dans l'Atelier des Convergences, plusieurs visioconférences ont été organisées afin de communiquer avec les partenaires à distance. Néanmoins, le télétravail devient petit à petit hors de contrôle. Le télétravail sans préavis agrandit statistiquement le taux d'absentéisme.

Hackerspace ? Paradoxe entre la liberté et la discipline

L'atelier s'est déroulé de façon flexible, la présence à la résidence ENSCI est obligatoire chaque mardi, mercredi et jeudi matin. Pour les autres jours, les participants peuvent choisir en toute liberté : ne pas travailler, travailler à la maison, travailler à la résidence. Avec un préavis pour informer un donneur d'ordre et les autres membres dans son groupe, même les mardis, mercredis et jeudi matins, un participant peut choisir le temps et le lieu de travail pourvu qu'il puisse finir son projet.

L'espace de travail pour l'Atelier des Convergences la résidence ENSCI, dans une certaine mesure, joue un rôle de hackerspace.

Un hackerspace est un « espace physiquement situé où des personnes ayant un intérêt pour les techniques se rassemblent pour travailler sur des projets tout en partageant des équipements (machines-outils, wifi, ordinateurs, cuisine...), des connaissances et des valeurs issues de l'Éthique Hacker ».⁸

Dans l'Atelier des Convergences, les étudiants de diverses disciplines se rassemblent pour développer des projets innovants. Dans la résidence ENSCI, les gens partagent le wifi, l'imprimante, les ordinateurs, la cuisine, mais aussi leurs connaissances, compétences, vision, savoir-faire, etc. La hiérarchie dans les groupes de travail n'existe pas. La libre coopération et la liberté d'échange des savoirs et des informations se développe au sein de l'atelier. Chaque groupe travaille sur une problématique qui l'intéresse, le travail dans une ambiance détendue est fortement encouragé.

L'Atelier des Convergences encourage, en quelque sorte, les éthiques du hacker : Libre coopération, refus de la hiérarchie, liberté d'échange des savoirs et des informations, travailler

⁸ Lallement M. *L'âge du faire: hacking, travail, anarchie*[M]. Seuil, 2015.

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences
pour le fun, etc. La liberté et le fun jouent un rôle de grande importance.

Pour favoriser l'innovation et pour inciter la créativité, la liberté est nécessaire. Néanmoins, trop de liberté sans discipline devient facilement hors de contrôle. Il n'est possible de profiter de la meilleure liberté qu'avec un certain contrôle, des règles et de la discipline, mais les règles particulièrement les routines limitent probablement la créativité. C'est un paradoxe.

La liberté favorise le partage des savoirs, des compétences, des informations... Le fun ou l'amour et le plaisir pour le travail assure la continuité de celui-ci. Il n'est pas facile de réaliser une bonne conciliation entre liberté et discipline afin de favoriser la créativité de manière motivante. Une fois que le fun au travail diminue, la démotivation s'étend et l'absentéisme se développe.

Analyse des causes organisationnelles

Comme ce qui est présenté ci-dessus, le problème d'emploi du temps et le problème de mobilité sont des causes importantes. Avec l'aide du télétravail, le problème de mobilité n'est plus un problème sans solution, mais le problème d'emploi du temps reste encore un obstacle assez difficile à surmonter.

Le temps et le lieu sont des éléments objectifs, une solution pertinente pour un tel problème est des fois difficile à trouver. Il y a également d'autres éléments causant l'absentéisme qui sont étroitement liés à l'organisation et à l'humain.

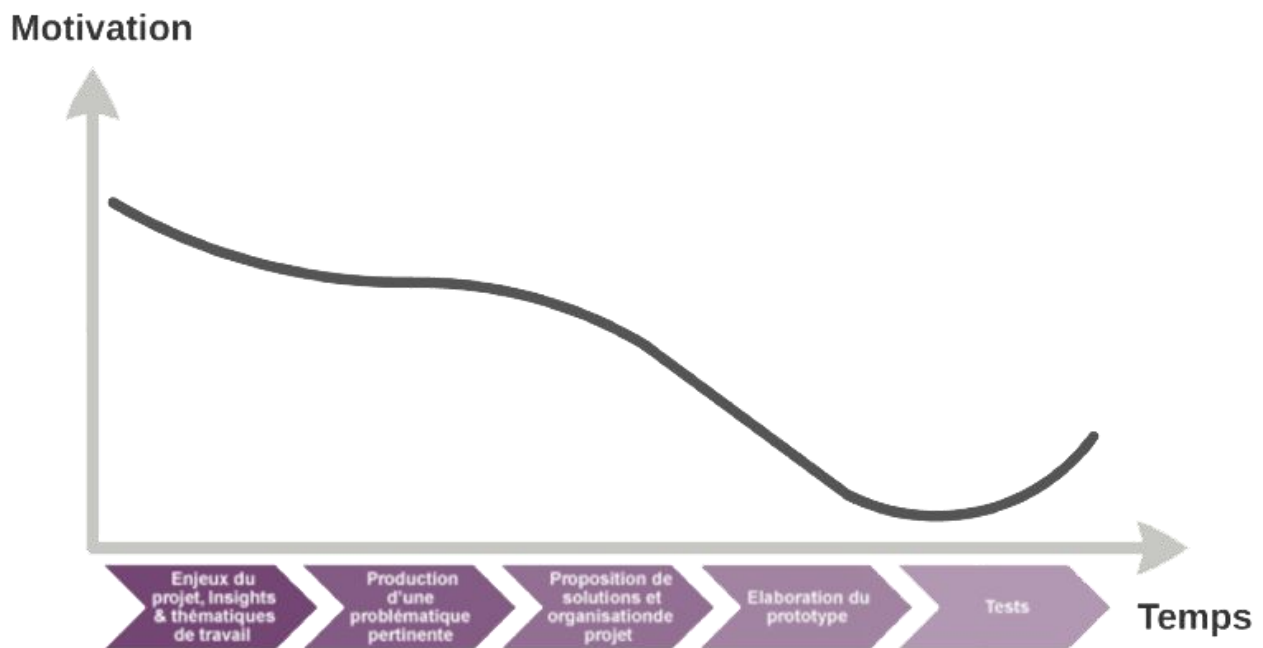


Figure 2 : Changement de la motivation

Source : fait par Qinglin ZHANG

Au sein de l'Atelier des Convergences, j'ai aperçu un changement de la motivation qui peut être illustré comme suit : Comme la Figure 2 : Changement de la motivation a illustré, la motivation a diminué pendant l'épisode 1 et devient stable dans l'épisode 2. A partir de l'épisode 3

jusqu'à la fin de l'épisode 4, une forte démotivation se manifeste. Durant l'épisode 5, la motivation remonte.

Le dictionnaire *Larousse* définit la motivation comme « étant un facteur conscient ou inconscient qui incite l'individu à agir de telle ou telle façon ». La motivation est « les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif » (Hellriegel, cité par E. Abord de Chatillon et al, 2003), « cette force irrésistible qui vous pousse à travailler » (Thévenet, cité par J. M. Peretti).

La motivation est un élément clé lors du management d'une organisation, qui « détermine le déclenchement dans une certaine direction avec l'intensité souhaitée et en assure la prolongation jusqu'à l'aboutissement ou l'interruption ».⁹ La démotivation a beaucoup influencé l'absentéisme dans l'Atelier des Convergences. L'absentéisme se développe lorsque la démotivation s'accroît.

Ces facteurs que je vais analyser par la suite sont des éléments de la motivation qui constituent les causes organisationnelles de l'absentéisme et qui peuvent être résolues avec des mesures managériales.

⁹ « Motivation » par wikipedia. fr, le 14 juin 2015. [<http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>]

Facteurs de satisfaction

Pour mieux analyser les causes organisationnelles liés à la motivation avec une méthode logique, je divise les facteurs en deux groupes selon la théorie de Frederick Herzberg.

Frederick Herzberg utilise la métaphore biblique d'Adam et d'Abraham afin de distinguer les deux genres d'éléments de motivation. « Adam est celui qui a échappé à la souffrance. Il recherche donc tout ce qui réduit cette souffrance. Abraham, lui est l' élu. Dieu l' a choisi. Sa motivation consiste à réaliser sa destinée et à accomplir ce pour quoi il a été choisi. L'homme au travail est donc à la fois Adam et Abraham. Il recherche à souffrir le moins possible (fatigue, stress), mais il cherche également à s'épanouir et à se réaliser. »¹⁰

J' analyse dans un premier temps les facteurs d' Abraham, nommés les « facteurs de satisfaction », qui interviennent lors d' une activité réalisée uniquement pour le plaisir et pour la satisfaction. Ces sont les facteurs très motivants qui stimulent et pousse les gens à travailler.

Pour David Mc Lelland, il existe 3 besoins : Besoin d'accomplissement, besoin de pouvoir, besoin d'affiliation. L' individu qui ressent un besoin adoptera des comportements en vue de sa satisfaction. Dans l'Atelier des Convergences, les étudiants se rassemblent pour faire leur propre projet. Puisque le travail dans l'atelier n'est pas rémunéré, les participants travaillent plutôt pour le fun. Comme Abraham, les étudiants de cet atelier travaillent pour eux-même. Les éléments de satisfaction jouent un rôle essentiel dans leur motivation.

Les éléments de satisfaction dans l'Atelier des Convergences sont comme ci-dessous :

- Objectif spécifique
- Reconnaissance
- Accomplissement
- Pouvoir et responsabilité

¹⁰ « Frederick Herzberg » par wikipedia. fr, le 3 juin 2015.
[http://www.wikiberal.org/wiki/Frederick_Herzberg]

Objectif spécifique

Edwin A. Locke a énoncé la théorie de la fixation des objectifs qui stipule que « la motivation au travail d'un individu sera plus importante si des objectifs lui sont fixés »¹¹, et qui est à l'origine du MPO (Management Par Objectif).

Un objectif spécifique permet de concentrer l'attention et les efforts de l'individu afin d'optimiser son travail. Guidé par un objectif, l'individu est souvent plus performant que livré à lui-même.

L'Atelier des Convergences n'a pas un objectif spécifique. La thématique générale de cette année est vague et vaste.

Tout au début, sur le web page de recrutement pour l'atelier publié le 7 janvier 2015 sur le site Promising.fr, la thématique retenue est « environnement connecté, sport et santé » qui « amènera les participants à travailler sur la problématique de la prévention par le sport en lien avec les nouvelles technologies »¹². Toujours sur le même site de Promising, dans un article posté le 29 avril 2015, le thème est devenu « bien-être et travail »¹³.

Dans le dossier interne de l'atelier, le thème est :

« Comment bien vivre, travailler et créer en ville en 2030 ? »

« Bien-être & santé au travail »

La thématique était finalement décidé comme « bien-être et travail », mais ce changement de thème a pu troubler ou démotiver des participants.

Pour chaque partie prenante de l'Atelier des Convergences, que ce soit les professeurs, les partenaires ou les étudiants, leurs propres enjeux et objectifs ne sont pas les mêmes.

¹¹ « Edwin A. Locke » par wikiberal.org, le 27 avril 2015.
[http://www.wikiberal.org/wiki/Edwin_A._Locke]

¹² « L ' Atelier des Convergences Revient ! », le 7 janvier 2015, promising.fr.
[<http://www.promising.fr/?p=2287>]

¹³ « Atelier des Convergences : la pluridisciplinarité au service du bien-être et du travail », le 29 avril 2015, promising.fr. [<http://www.promising.fr/?p=2631>]

Du côté des intervenants, les attentes varient. Les professeurs de l'IAE de Grenoble mettent l'accent sur la création de valeur, le mise sur le marché, et ils proposent d'aller sur le terrain. Du côté de design, ils espèrent quelque chose de créatif et ils veulent un résultat très design. Ces deux visions ont du mal à se rencontrer.

Du côté des partenaires, chaque entreprise attend des résultats différents. Certaines entreprises n'avaient pas d'objectif précis pour participer à l'atelier. Ainsi leur implication n'a pas été très grande durant cet atelier.

Du côté des étudiants, certains ont participé à cet atelier car cela rentre dans le cadre d'un stage qui est obligatoire pour valider leur scolarité, certains y ont participé par suite à la suppression d'un autre atelier et d'autres parce que la thématique les intéressent. En conséquence, les étudiants n'ont pas la même passion et implication.

D'ailleurs, des fois dans un groupe de projet, tous les membres avec des objectifs divers ne sont pas d'accords avec une décision. Les étudiants de management prennent en compte la faisabilité du concept, les designers insistent sur le design.

La différence peut inciter l'inspiration, mais une trop grande divergence d'objectifs casse la dynamique et la motivation.

Reconnaissance

Il est pratique d'introduire ici la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow (1943). Les besoins étant la base de la motivation, la pyramide des besoins de Maslow est la théorie la plus connue concernant la motivation.

Dans *la Figure 3 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow*, le besoin d'estime se trouve parmi les hautes hiérarchies, le besoin numéro quatre. L'estime, ici, c'est-à-dire reconnaissance, « l'acceptation ou établissement de la réalité de son talent ou de ses qualités par autrui » (dictionnaire frhelper). Il s'agit de la confiance, le respect et l'appréciation par autrui, le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur, etc.

Thème majeur des années 70-80, la reconnaissance est aujourd'hui un enjeu de management que l'on peut illustrer avec la motivation. « Il s'agit à minima d'éviter les facteurs de démotivation,

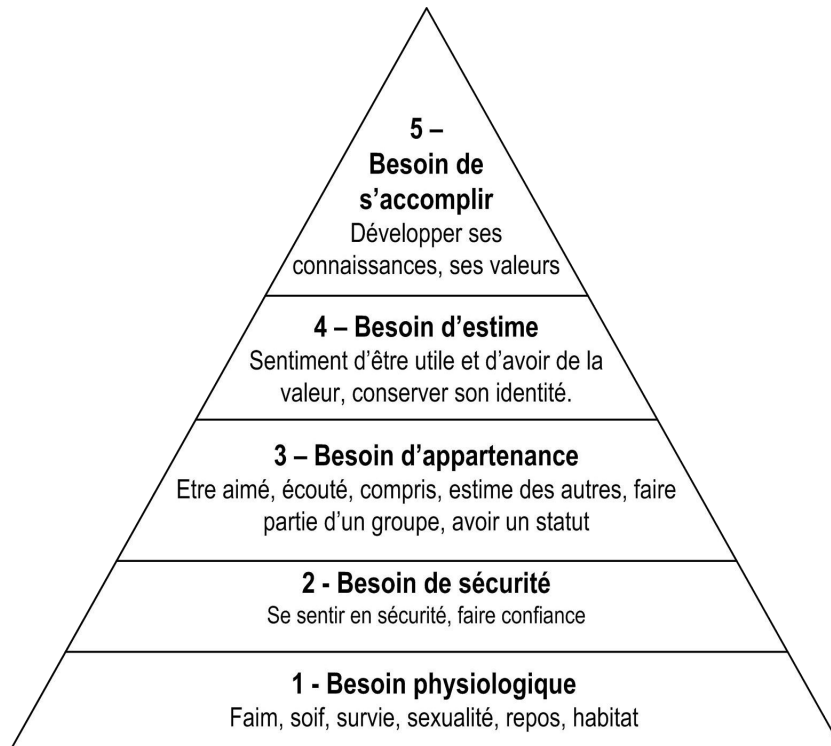


Figure 3 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow

Source : fr.answers.yahoo.com

Dans l'Atelier des Convergences, la reconnaissance rencontre des barrières. Puisque les étudiants de l'atelier viennent de différentes formations, leur vision, leurs pensées, et même leur langue sont complètement différentes. La communication devient un obstacle principal entre les étudiants de domaines variés.

Sachant qu'il y a un vaste différence entre le design et le management. Bien que les cours donnés par les intervenants aient guidé les étudiants à explorer « hors les murs », il est toujours difficile de vraiment « franchir les murs ». Des fois, les étudiants avec des parcours très différents n'arrivent pas à se comprendre notamment avec les expressions professionnelles.

De plus, les cours donnés par les intervenants sont plutôt dans les domaines du management, de la sociologie, de l'anthropologie. Des étudiants de management ne savent pas ce que font les

¹⁴ « Paradoxes de la reconnaissance au travail » par Xavier Baron, le 16 Novembre 2009. [http://www.metiseurope.eu/paradoxes-de-la-reconnaissance-au-travail_fr_70_art_28614.html]

designers, les étudiants de design ne comprennent pas à quoi sert le management dans le design. Ces barrières de reconnaissance ont l'air infranchissables sans suffisamment de communication et de formation.

Dans la *Figure 2 : Changement de motivation*, une démotivation s'est montrée à partir de l'épisode 3 proposition de solutions jusqu'à l'épisode 4 élaboration du prototypage. Une raison essentielle est que certains étudiants n'ont pas eu des réponses et des feed-backs favorables, ou ils n'ont pas réussi à matérialiser leur pensée. Tous cela bloque la possibilité de satisfaire le besoin de reconnaissance.

Avec de tels obstacles, la compréhension du travail des autres est très limitée et restreinte. Dans un groupe de travail, chacun travaille dans son propre domaines, l'Atelier des Convergences n'est pas forcément un lieu de convergences. Dans ce cas, certains étudiants se sentant inutiles et même placardisés, la démotivation s'est considérablement développée.

Accomplissement

Dans la *Figure 3 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow*, le besoin de s'accomplir se trouve au sommet de la pyramide des besoins. Il s'agit de développer ses valeurs et ses connaissances, compétences, etc.

Dans l'Atelier des Convergences, beaucoup d'étudiants cherchent à enrichir leurs connaissances et expériences.

De la phase d'exploration, c'est-à-dire dans les trois premiers épisodes, les étudiants ont beaucoup bénéficié des cours des professeurs-chercheurs de l'ENSCI ou de l'UPMF.

Un étudiant de la version 2014 de l'atelier a dit, « De ce projet, nous avons retiré beaucoup de satisfactions et énormément d'enseignements. »¹⁵

Toutefois, une telle formation n'a pas toujours un effet immédiat. Les cours des professeurs

¹⁵ « La liberté est le terme qui qualifie le mieux l'environnement dans lequel nous avons évolué. », par Adrien Martinière, le 16 octobre 2014, promising.fr [<http://www.promising.fr/juniors/?p=574>]

sont plutôt comme une introduction dans certains domaines, assez simple et bref. Pour certains participants, ce n'est pas assez pour obtenir les connaissances qu'ils veulent. De plus, certains cours sont annulés à cause de l'absence des professeurs, qui est un grand dommage pour les étudiants dans l'attente.

De plus, les cours des intervenants se sont terminés tôt. A partir du quatrième épisode, presque tous les cours se sont terminés. Donc pour ceux qui se présentent pour les cours, ils sont démotivés. Cela explique partiellement pourquoi pendant le quatrième épisode, il y a eu une forte manifestation de l'absentéisme.

Les étudiants veulent aussi compléter leur cursus actuel. Les étudiants de design ont bien profité des cours de management, néanmoins, les étudiants de management n'ont pas suffisamment profité des cours de design.

Durant le déroulement de l'atelier, les intervenants étaient plutôt les professeurs-chercheurs de l'UPMF dans les domaines du management, de l'innovation, de la sociologie, ou de l'anthropologie, etc. Les partenaires étaient pour la plupart des cadres d'entreprises qui n'ont rien à voir avec le domaine du design. Les étudiants de management ne sont pas arrivés à acquérir suffisamment d'enseignements, ce qui a représenté une source d'insatisfaction pour eux.

Le mélange de disciplines est la plus grande caractéristique de l'Atelier des Convergences. Les étudiants peuvent apprendre les uns des autres en s'entraînant et en communiquant. Mais il n'est pas si facile de profiter d'une telle pluridisciplinarité. Il faut que tout le monde connaisse bien les enjeux de celle-ci.

Certains étudiants ne sont pas arrivés à bien connaître les enjeux et ils considèrent comme inutile l'apprentissage des connaissances dans un autre domaine. A quoi sert le management dans une démarche de design ? La proposition de valeur et mise sur le marché n'est pas ce qu'un designer doit considérer. Pourquoi un manager doit apprendre l'art et le design, ce n'est pas la peine. Comme cela, un facteur important de satisfaction leur manque.

Les participants doivent aussi avoir une bonne intégration dans ce contexte multidisciplinaire. Comme ce qui est mentionné dans la dernière partie, la problème de communication entre les parcours divers est aussi un grand obstacle pour s'accomplir. Pour apprendre les uns des autres, il

faut plus de communication, plus de patience, plus d'initiatives.

Pouvoir et responsabilité

« Le mot « pouvoir » en français signifie à la fois le nom « pouvoir » et le verbe « pouvoir » ou « être capable » (Encyclopédia Universalis, 1993). Avoir le pouvoir revient à être capable de faire exécuter ce que l'on souhaite, à obtenir des résultats, ainsi que les actions et les décisions qui les précèdent. »¹⁶ Le pouvoir, il s'agit de « toute chance de faire triompher, au sein d'une relation sociale, sa propre volonté, même contre des résistances ; peu importe sur quoi repose cette chance »(Max Weber).¹⁷

Trois types de besoins se trouvent au sommet de la pyramide de Maslow, faisant motivation au travail (McClelland, 1961):

- Les besoins de réalisation
- Les besoins de pouvoir
- Les besoins d'affiliation

Cette théorie du besoin de réalisation est le soutien théorique qui explique pourquoi le pouvoir influence l'absentéisme. D'où vient le pouvoir ? Il y a quatre sources essentielles de pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977)

- L'expertise
- La maîtrise des relations avec l'environnement
- La maîtrise de l'information et de la communication
- La maîtrise des règles organisationnelles

Il arrive malheureusement que l'Atelier des Convergences ne parvienne pas à équilibrer la répartition des pouvoirs. Les étudiants de design ont souvent plus de pouvoirs que les étudiants de

¹⁶ Dessinges C. Synthèse bibliographique: le concept de pouvoir dans les organisations[J]. Recupérado de <http://enset-media.ac.ma/cpa/Fixe/Pouvoir%20orga.pdf>, 2004.

¹⁷ « Pouvoir (sociologie) » par wikipedia. fr, le 20 janvier 2015. [[https://fr.wikipedia.org/wiki/Pouvoir_\(sociologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pouvoir_(sociologie))]

management.

Les étudiants ont presque le même niveau d'expertise, leurs pouvoirs viennent de soutien d'un tiers, qui peut être un autre étudiant, un intervenant, ou un partenaire.

Comme ce qui était mentionné avant, les étudiants de design sont beaucoup plus nombreux que ceux de management. Le directeur (ou le maître) de l'atelier et ses assistants sont tous designers, qui sont très souvent présents à la résidence ENSCI. En ce qui concerne le management, les professeurs de management ne font que donner certains cours et ne sont ainsi que présents occasionnellement.

Il est donc beaucoup plus facile pour un étudiants de design de chercher le soutien d'un tiers. Cela cause le déséquilibre du pouvoir, qui a une grande influence sur la reconnaissance et sur l'accomplissement.

Le pouvoir est l'élément essentiel qui influence la décision. Vu qu'il y a un décalage entre les pouvoirs des étudiants, ceux qui ont moins de pouvoir contribuent moins au résultat final. Pour eux, ils ne sont pas arrivés à faire accepter leurs pensées, ni à satisfaire leur besoin de reconnaissance et d'accomplissement.

La motivation vient de la satisfaction. Le déséquilibre du pouvoir conduit à l'insatisfaction qui casse la motivation et nourrit l'absentéisme.

La responsabilité est quelque chose qui vient avec le pouvoir. Selon le dictionnaire Larousse, la responsabilité est « fonction, position qui donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende compte »¹⁸. Il s'agit du champ d'autonomie, mais aussi de l'obligation et de la nécessité de faire.

Ici je parle de la responsabilité, c'est parce que la participation de l'Atelier des Convergences n'est pas dans la gamme de la responsabilité mais de la volonté. L'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences concerne pas seulement les étudiants mais aussi les intervenants. Les partenaires sont souvent absents car ils n'ont pas beaucoup de responsabilité dans l'atelier. Certaines entreprises n'ont même pas nommé un responsable qui se charge des affaires concernant l'atelier.

¹⁸ « Responsabilité » par larousse.fr [<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/responsabilit%C3%A9/68694>]

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences

Dans l'Atelier des Convergences, tout est fait volontairement. Comme ce que j'ai présenté dans les parties avant, l'atelier se déroule de la même manière qu'un hackerspace. Les participants se rassemblent pour leur intérêt et pour leurs passions.

Pour les participants de cet atelier, ils ne prennent pas beaucoup de responsabilité. La prise de la responsabilité signifie certaines sanction en cas de faillir à la fonction. Ici, c'est trop lourd de parler de la vraie sanction. Cela peut compter sous formes d'une évaluation à la fin, ou plus simplement, de ne pas donner de l'argent pour les heures absentes. Je présenterai plus tard la raison pour laquelle la rémunération est indispensable.

Le manque de la responsabilité, que ce soit le manque d'autonomie ou d'obligation, aboutit à une diminution de motivation intrinsèque et extrinsèque.

Facteurs de maintien

Selon la théorie bi-factorielle de la motivation par Frederick Herzberg, il y a deux types de facteurs de motivation : facteurs intrinsèques et facteurs extrinsèques.

Les facteurs intrinsèques (l'auto-motivation) sont les « moteurs » liés au contenu du travail. « En font partie l'intérêt au travail, les responsabilités reçues, les rémunérations d'ordre incitatif, les possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'activité professionnelle. »¹⁹ Ce sont les facteurs qui sont mentionné dans la partie précédente (facteurs de satisfaction).

Les facteurs extrinsèques ou les facteurs d'hygiène sont liés au contexte du travail. « Concernant avant tout la qualité de l'environnement, ils répondent à des besoins en l'absence desquels on est mal à l'aise ou frustré. »²⁰

Les facteurs des motivation extrinsèques peuvent affaiblir les motivations intrinsèques. C'est-à-dire lorsqu'une tâche doit être faite et que les facteurs intrinsèques n'arrivent pas à motiver une personne, les facteurs extrinsèques peuvent être utiles.

Dans cette partie, je vais présenter et analyser ces facteurs plutôt extrinsèques, nommés les facteurs de maintien. Ce sont les facteurs qui permettent de maintenir la prolongation du travail, ils ne sont pas a priori des éléments stimulants et motivants, mais leur manque est à l'origine de mal-être au travail qui conduit à l'absence.

Dans l'Atelier des Convergences, les facteurs de maintien qui est à l'origine de l'absentéisme sont comme suit :

- Politique générale et Contrôle
- Rémunération
- Appartenance et relation au travail

¹⁹ Louart P. Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel[J]. Les cahiers de la recherche, CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2002.

²⁰ Louart P. Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel[J]. Les cahiers de la recherche, CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2002.

Politique générale et Contrôle

Le mot « politique » est défini comme « l'ensemble des règles et des institutions que s'imposent à elle-même une collectivité pour vivre en sécurité »²¹.

Parlant de la politique, ici, il s'agit plutôt de règlement qui précise certaines obligations que les membres doivent respecter dans une organisation.

Le règlement intérieur, « c'est un document écrit, rédigé en français, par lequel, l'employeur, fixe des règles, en matière de discipline, d'hygiène et de sécurité, applicables dans l'entreprise ou l'établissement » (le code du travail, article L.1321-1). Selon le droit français, un règlement intérieur est obligatoire dans une entreprise d'à partir de 20 salariés.

L'Atelier des Convergences est, à un certain degré, du style hackerspace, afin de favoriser les libres échanges et l'innovation créative. Néanmoins, il y a trop de liberté dans cet atelier. L'innovation c'est de la liberté mais dans un cadre donné.

Dans l'atelier, il existe déjà un document écrit qui définit certaines règles liées aux horaires d'ouverture, sécurité, restauration, ménage, matériel mis à disposition, etc. Mais ce document définit plutôt les règles minimum pour toute personne travaillant dans la résidence ENSCI.

Sachant que la résidence ENSCI est seulement l'endroit de travail pour l'Atelier des Convergences. Le règlement de la résidence ENSCI ne définit que les obligations basiques. Ce règlement est applicable mais ne définit pas les obligations essentielles pour l'atelier.

Certaines règles pour l'atelier sont annoncées oralement, mais il y a encore des phénomènes du contrevenant. Il nous faut donc une politique ou un règlement écrit pour l'Atelier des Convergences. Ce règlement de l'atelier doit définir des obligations concernant le déroulement de l'atelier, par exemple, l'obligation d'un préavis pour le télétravail, l'obligation de respecter les horaires de travail, l'obligation de présence lors des rendus à la fin des épisodes, etc.

Un document écrit assure la prise en considération de la réglementation, qui permet un travail en règle. Un contrôle est aussi nécessaire pour garantir la mise en application de la politique générale. Sans contrôle, il y aura encore les problème de respect de ces règles.

²¹ Capul J. Y., Garnier O. Dictionnaire d'économie et de sciences sociales[M]. Ed. Hatier, Juin 2000, Paris, p. 293.

Rémunération

La rémunération est un facteur à double effets.

Tout d'abord, la rémunération elle-même, il s'agit d'une motivation extrinsèque basique et essentielle.

D'après la théorie ESC par Clayton Alderfer (voir *la Figure 4 : ERG Theory*), la motivation est basée sur trois facteurs : l'existence, la croissance et la sociabilité.

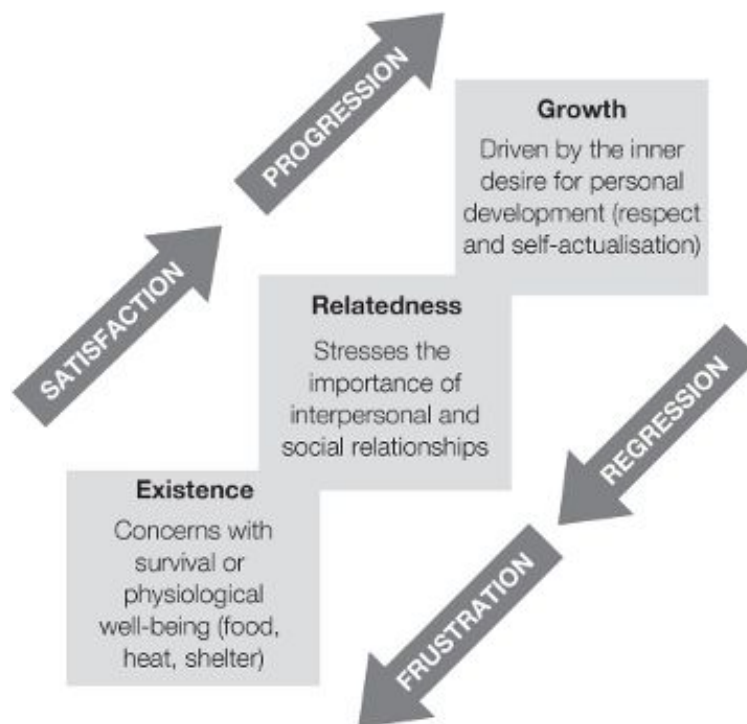


Figure 4 : ERG Theory

Source : Adapted from Alderfer, C. P., 'An Empirical Test of a New Theory of Human Need,' *Psychological Review* (1969), safaribooksonline.com

Le besoin d'existence se traduit par les deux catégories de base de la Pyramide des besoins de Maslow (voir *la Figure 3 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow*) : le besoin de sécurité et le besoin physiologique. Il s'agit des besoins les plus fondamentaux, tel que faim, soif, survie, respiration, sexualité, sommeil, habitat, environnement stable, hygiène, sécurité, etc.

Le besoin d'existence est énormément influencé par la rémunération. « Une fois ces facteurs

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences
contrôlés, les gestionnaires verront leurs employés plus motivés et plus accomplis. »²²

D'ailleurs, la rémunération est un facteur qui influence extrêmement la motivation intrinsèque.

Dans l'Atelier des Convergences, les étudiants n'ont pas de salaire. Il est indéniablement qu'une très bonne rémunération peut être une forte motivation pour les étudiants.

La rémunération peut donner aux étudiants le sentiment de satisfaction, de reconnaissance et d'accomplissement. De plus, un poste rémunéré fait penser aux gens que cela prend plus de responsabilité qu'un poste non-rémunéré, bien que des fois cela ne soit pas vrai. Comparé avec un emploi non-rémunéré, un emploi rémunéré est souvent plus attrayant et important.

Fonctionnant comme une « sanction potentielle », la rémunération est aussi un bon outil de la gestion pour contrôler l'absentéisme. Sachant que la motivation d'éviter les pertes est souvent plus puissant que la motivation de gagner plus. Si les heures d'absence sont toujours suivies de pertes de salaires équivalant, les étudiants vont faire plus attention à l'absentéisme sans excuse.

Appartenance et relation du travail

Comme ont été présenté la Figure 3 : La hiérarchie des besoins selon la pyramide de Maslow et la Figure 3 : ERG Theory, l'être humain a besoin d'appartenance et de sociabilité. Il s'agit des besoins d'être aimé, écouté et compris, d'interaction au seins d'une équipe, du sentiment d'affiliation, etc. Ces éléments relationnels sont des éléments indispensables pour construire l'environnement ou plutôt l'atmosphère de travail. C'est pour quoi ces facteurs font partie de la motivation extrinsèque.

Dans l'Atelier des Convergences, sans hiérarchie et bureaucratie, les relations entre les gens sont principalement harmonieuses. Toutefois, il manque encore certains éléments pour « fidéliser » les participants.

Selon une petite enquête, le nom officiel de l'atelier, « Atelier des Convergences » est moins connu et peu utilisé parmi les étudiants. Vue que l'Atelier des Convergences est plutôt un atelier

²² Arnolds C A, Boshoff C. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory[J]. International Journal of Human Resource Management, 2002, 13(4): 697-719.

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences

de design, et que de nombreux designers travaillent pour cet atelier, il ne possède même pas un logo. Ces deux détails peuvent paraître peu liés à l'absentéisme. Cependant, le nom et le logo sont des représentations essentielles servant à identifier de façon immédiate une organisation. Ils ont une influence invisible et à long terme permet de « fidéliser » les membres de l'organisation.

En outre, même si les relations entre les gens sont principalement harmonieuses, les conflits existent toujours. Très souvent, s'absorbant complètement dans son travail, un étudiant n'a pas envie d'écouter les autres.

Et encore le problème de communication. Tout le monde a peur de l'inconnu. Généralement, un être humain n'a pas envie de s'engager dans un domaine avec lequel il ne se familiarise pas. Des éléments de personnalité (capacité d'adaptation, faible socialisation, faible ouverture intellectuelle, introversion...), les mécanismes de formation des stéréotypes, les problèmes de sémantique, le filtrage, la perception sélective, les barrières culturelles... Tout cela devient les obstacles à la communication et à la bonne relation interpersonnelle.

La manque d'appartenance et des obstacles à la relation de travail réduit la satisfaction pour l'atelier, qui influence le taux d'absence.

Solutions possibles

Les causes de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences ont été bien analysées, les solutions possibles peuvent être facilement données en se basant sur ces causes. Même s'il est souvent difficile d'en sortir, plusieurs solutions existent pour restreindre le phénomène de l'absentéisme.

Objectif spécifique

Un bon objectif doit être SMART, c'est-à-dire :

- Spécifique
- Mesurable
- Assumé
- Réalisable
- Temporellement défini

Pour l'Atelier des Convergences, il faut fixer une thématique claire, précise et bien définie avant le recrutement de l'atelier. Certaines communications sont nécessaires dès le début de l'atelier pour que tous les participants potentiels, que ce soit les candidats, les intervenants ou les partenaires, prennent conscience de cette thématique.

Comme cela, il sera plus facile que les objectifs de chacun converge vers la même orientation, ce qui évite les démotivations à cause de conflits d'objectifs.

Pendant le déroulement de l'atelier, les petits objectifs pour chaque épisode sont aussi indispensables.

Les partenaires impliqués

Pour garantir l'objectif commun entre l'atelier et les partenaires, il faut faire très attention lors de l'invitation des partenaires.

Un bon partenaire est de grandes importances dès le début. Si l'Atelier des Convergences peut négocier la fixation de la thématique avec une entreprise et signer un contrat de coopération, il sera plus favorable que cette entreprise partenaire engage plus de ressources dans le projet de l'atelier, que ce soit les ressources humaines ou matérielles, financières. La présence et la participation des partenaires sont aussi très importantes pour motiver les participants.

Un partenaire peut donner du financement, envoyer les intervenants professionnels du côté de l'entreprise, ainsi qu'offrir un environnement de test pour les projets de l'atelier. Une forte implication des partenaires est nécessaire afin d'assurer la cohérence des projets de l'atelier et afin de donner des récompenses financières pour améliorer les motivations extrinsèques.

Intervenants à long-terme

Les communications régulières entre les directions de l'atelier et les intervenants sont encouragées afin de faire converger les attentes et les objectifs des différents côtés.

Il faut avoir les intervenant de management et les intervenants de design à long-terme. C'est-à-dire la présence hebdomadaire des intervenants des deux côtés est favorable pour que les problèmes des étudiants, que ce soit de management ou de design, puissent être résolus rapidement.

Construction d'équipe

Les ressources humaines deviennent des ressources essentielles pour une organisation. Pour réduire l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences, il est pratique de gérer l'équipe dès le début jusqu'à la fin.

Recrutement

Il faut faire un bon recrutement pour acquérir les participants de l'Atelier. La motivation des candidats doit être vérifiée pendant le recrutement. Un candidat avec une bonne motivation aura évidemment plus d'initiatives et de sentiment de responsabilité.

De plus, dans le processus de recrutement, les informations concernant la thématique, le déroulement, etc. doivent être distribués aux candidats afin d'assurer que les candidats connaissent bien l'atelier. Cela assure que les participants seront vraiment motivés par l'atelier et diminue la possibilité de démotivation causée par les imprévus ou les malentendus.

Règlement

Un document écrit définissant les règles de l'Atelier des Convergences doit être prêt avant le commencement de l'atelier. Ce document doit être distribué à chaque participant dès la première journée. Certaines règles essentielles peuvent être accentuées pendant la formation pour les nouveaux entrants.

Rémunération

La rémunération est un facteur qui a une influence essentielle sur la motivation. Pour diminuer le taux d'absence, il est très important de rémunérer les étudiants participants. La source des salaires peut être le financement des partenaires, une fondation pour encourager l'innovation, etc.

Intégration

L'intégration pour les participants de formations diverses doit être soulignée. Les enjeux de la pluridisciplinarité peuvent être explorés par les participants lors d'intégration.

L'intégration peut prendre des formes de présentation de soi-même. Une présentation de ses idées et de ses pensées est aussi utile pour aider un étudiant à s'intégrer dans le projet de l'atelier.

Formation

Une formation sur la thématique de l'atelier doit être organisée durant les premiers jours de l'atelier pour que tous les participants comprennent bien la thématique et prennent conscience des objectifs.

Pendant les formations données par les intervenants, le temps d'échange est favorable entre les intervenants et les étudiants. Les échanges ne se limitent pas seulement aux échanges face-à-face mais aussi par mail, visioconférence, etc.

Les soutiens des intervenants sont importants pour l'affirmation des étudiants.

Les formations peuvent être données par les intervenants mais pas que. De telles formations peuvent aussi être organisées par des étudiants dans leurs propres domaines. Cela permet d'encourager les échanges, de profiter de la pluridisciplinarité ainsi que d'augmenter la reconnaissance, l'accomplissement, le pouvoir et la responsabilité de l'individu.

Choix de groupe

Tout le monde aime travailler avec les gens qu'il aime et avec qui il s'entend bien. Pour une bonne atmosphère dans chaque groupe de travail, il faut faire très attention lors de la division des groupes.

La construction de chaque groupe doit être homogène. Dans chaque groupe, il faut équilibrer la répartition de formation et de sexe.

L'intégration dans les petits groupes de travail est aussi nécessaire pour que tous les membres connaissent leur rôle et leur positionnement dans le groupe. Le changement de groupe doit être toujours permis pendant le déroulement de l'atelier.

Évaluation

Une évaluation permet de mesurer la performance de chacun. Cela peut aider les participants à mieux percevoir la valeur ajoutée qu'ils apportent dans l'Atelier des Convergences. Il s'agit aussi d'un outil de contrôle pour assurer l'application des règles de l'atelier.

Les évaluations peuvent être qualitatives ou quantitatives, effectuées par le directeur de l'atelier, le secrétaire, les autres membres dans le groupe de travail ou l'individu lui-même, sous formes d'entretien, questionnaire, etc.

Relation

Une bonne relation personnelle est un facteur important pour améliorer l'environnement de travail et favoriser la satisfaction. Une bonne relation favorise aussi le partage et les entraides au travail. Plusieurs issues possibles existent pour améliorer la relation personnelle.

Activités collectives

Les petites activités peuvent être organisées dans l'atelier afin de créer du lien et de l'amour entre les gens. Petit déjeuner ensemble, salon pour les pauses café, déjeuner sous forme de potluck (chacun apporte quelque chose à partager)...

De telles activités collectives favorisent une atmosphère harmonieuse et amicale qui évite les insatisfactions potentielles liées aux relations du travail.

Communication

A l'origine de plusieurs graves problèmes, le problème de communication devient un obstacle pour la reconnaissance, l'accomplissement, la relation interpersonnelle, etc.

L'écoute active est un facilitateur essentiel à la communication. Pour encourager les communications, un temps de partage réservé spécifiquement pour communiquer est nécessaire chaque jour ou chaque semaine dans chaque groupe et parmi les groupes. Les communications avec la direction de l'atelier et les intervenants sont aussi favorables.

Il est pratique que dans chaque groupe tous les membres peuvent communiquer et même bavarder pendant une quinzaine de minutes, concernant une nouvelle idée, un petit résumé du jour, un point douteux du projet, une affaire personnelle qu'il veut partager, etc. De plus, un débriefing de cinq minutes par groupe peut être organisé de façon informelle pour que tout le monde soit au courant de tous les projets et puisse donner ses conseils personnels.

Conflit

Les conflits se produisent si tous les membres dans un groupe n'arrivent pas à un consentement. Pour sortir de ce dilemme, des fois il faut l'intervention d'un tiers. Il faut un

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences

système de médiation. Un médiateur peut être le maître, un assistant ou un intervenant, à condition qu'il soit neutre et juste.

Pour les conflits de types différents, il faut des médiateurs différents. Par exemple, à l'égard d'un conflit concernant la mise sur le marché du projet, un intervenant de management a évidemment une voix plus consultative qu'un designer.

Conclusion

Révéléateur de la santé de l'organisation, l'absentéisme est un des indicateurs clé de la gestion de l'entreprise. L'absentéisme est un symptôme d'interactions complexes. Plutôt que d'accabler les absents, il devient urgent d'identifier les causes de l'absentéisme et d'analyser l'origine du problème.

Ce rapport vise à analyser les causes de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences, un atelier d'innovation multidisciplinaire, afin d'explorer la gestion de l'absentéisme dans un espace de travail très flexible et libre comme hackerspace.

Dans l'Atelier des Convergences, tous les participants sont non-rémunérés, la démotivation est un élément essentiel qui conduit à l'absentéisme. Ce rapport met l'accent sur l'analyse des causes organisationnelles, qui sont à l'origine de la démotivation.

Bien qu'il y ait tellement de facteurs qui ont causé la démotivation, l'Atelier des Convergences a fini avec un grand succès. L'absentéisme est un problème existant dans cette organisation, mais il n'affecte pas sa réussite. Dans ce rapport, pour mieux montrer les problèmes d'organisation, les imperfections sont mises en lumière.

En fait, dans un vrai hackerspace, il est inutile de gérer l'absentéisme. Ici, si j'analyse l'absentéisme de l'Atelier des Convergences, c'est parce que l'atelier n'est pas un vrai hackerspace, c'est plutôt une plate-forme expérimentale et pédagogique qui rassemble des étudiants multidisciplinaires afin d'explorer les approches et les pratiques innovantes. Pour son sens pédagogique, il est donc valable de gérer l'absentéisme au sein de l'atelier afin d'assurer les formations et les échanges.

J'ai choisi comme thème du rapport de stage « Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences » qui me permet de mettre en pratique mes compétences de management des ressources humaines en identifiant les défauts de l'atelier et donnant mes conseils.

J'ai bien profité de mes expériences précieuses dans l'Atelier des Convergences : échange

Analyse de l'absentéisme au sein de l'Atelier des Convergences

avec les étudiants avec parcours divers, processus de conception, proposition de valeur pour un design, positionnement dans une équipe de projet, apprentissage des nouveaux logiciels, etc. J'adore vivement cet atelier et j'espère que ce rapport pourra aider celui-ci à se perfectionner et à aller plus loin.

Bibliographie

Arnolds C A, Boshoff C. Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory[J]. International Journal of Human Resource Management, 2002, 13(4): 697-719.

Bonet Fernandez D. Pouvoir et leadership dans la supply chain[R]. Department of Research, Ipag Business School, 2014.

Capul J. Y., Garnier O. Dictionnaire d'économie et de sciences sociales[M]. Ed. Hatier, Paris, Juin 2000.

Dessinges C. Synthèse bibliographique: le concept de pouvoir dans les organisations[J]. Recuperado de [http://enstet-media.ac.ma/cpa/Fixe/Pouvoir% 20orga. pdf](http://enstet-media.ac.ma/cpa/Fixe/Pouvoir%20orga.pdf), 2004.

Herzberg F. Le travail et la nature de l'homme[M]. Entreprise moderne d'édition, 1978.

Himanen P. L'éthique hacker[J]. Paris: Exils, 2001.

Lallement M. L'âge du faire: hacking, travail, anarchie[M]. Seuil, 2015.

Louart P. Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel[J]. Les cahiers de la recherche, CLAREE Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises, 2002.

Nouri H. E., Belkahla O. Résolution multi-agents du problème d'emploi du temps universitaire[M]. Éditions universitaires européennes, 2015.

Rassat P. Méthodologie d'introduction du télétravail pour les organisations publiques. Éditions Territorial, collection dossiers d'experts, juillet 2012.

Taskin L. Télétravail: Les enjeux de la désatialisation pour le Management Humain[J]. Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy, 2006 (34).

Webographie

Promising.fr :

« Atelier des Convergences : la pluridisciplinarité au service du bien-être et du travail », le 29 avril 2015, promising.fr. [<http://www.promising.fr/?p=2631>]

« La liberté est le terme qui qualifie le mieux l'environnement dans lequel nous avons évolué. », par Adrien Martinière, le 16 octobre 2014, promising.fr. [<http://www.promising.fr/juniors/?p=574>]

« L'Atelier des Convergences Revient ! », le 7 janvier 2015, promising.fr. [<http://www.promising.fr/?p=2287>]

« L'Atelier des Convergences – Sciences humaines et sociales, design, technologies », le 7 janvier 2015, promising.fr. [<http://www.promising.fr/formations/?p=359>]

Wikipedia. fr :

« Frederick Herzberg » par wikipedia. fr, le 3 juin 2015. [http://www.wikiberal.org/wiki/Frederick_Herzberg]

« Motivation » par wikipedia. fr, le 14 juin 2015. [<http://fr.wikipedia.org/wiki/Motivation>]

« Pouvoir (sociologie) » par wikipedia. fr, le 20 janvier 2015. [[https://fr.wikipedia.org/wiki/Pouvoir_\(sociologie\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/Pouvoir_(sociologie))]

« Règlement intérieur en France » par wikipedia. fr, le 7 avril 2015. [https://fr.wikipedia.org/wiki/R%C3%A8glement_int%C3%A9rieur_en_France]

« Alderfer's existence, relatedness and growth (ERG) theort » par safaribooksonline.com [<https://www.safaribooksonline.com/library/view/the-little-book/9780273785262/html/chapter-029.html>]

« Aider les jeunes à augmenter leur degré de motivation, leur esprit d'initiative et leur sens des responsabilités: les éléments de base de la théorie de la motivation » par ccdf.ca [http://www.ccdf.ca/ccdf/coach/securityfr/francais/ccoachb/issue_b1c_basics.htm]

« Edwin A. Locke » par wikiberal.org, le 27 avril 2015.

[http://www.wikiberal.org/wiki/Edwin_A._Locke]

« Les théories de la motivation » les fiches outils ressources humaines par l'IAE de Toulouse

[<http://www.iae-toulouse.fr/files/sitemrh/Les-theories-de-la-motivation-au-travail.pdf>]

« Les théories de la motivation » par Chantal Rivaleau, le samedi 17 mai 2003.

[<http://www.cadredesante.com/spip/profession/management/Les-theories-de-la-motivation.html>]

« Paradoxes de la reconnaissance au travail » par Xavier Baron, le 16 Novembre 2009.

[http://www.metiseurope.eu/paradoxes-de-la-reconnaissance-au-travail_fr_70_art_28614.html]

« Responsabilité » par larousse.fr

[<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/responsabilit%C3%A9/68694>]

« Théories de la motivation » par danielus.over-blog.com, le 5 mars 2010.

[http://www.ccdf.ca/ccdf/coach/securityfr/francais/ccoachb/issue_b1c_basics.htm]