

**Appel à projet FACT n°2017 - 01**  
**« Innovations organisationnelles et managériales »**  
**Compte rendu de la commission du 9 mai 2017**  
**Patrick Conjard**

Date de commission : **9 mai 2017**

Participants : Patrick Conjard, Françoise Bertoux, Ewa Suhak, Olivier Liaroutzos, Mélanie Burlet, Clément Ruffier, Olivier Meriaux.

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) a pour objet de promouvoir et soutenir, au moyen d'une aide financière, versée sous forme de subvention dans le cadre d'une procédure d'appel d'offre, des projets innovants, d'expérimentation ou de capitalisation – transfert, sur le champ de la qualité de vie au travail.

Ces projets sont susceptibles de mobiliser une stratégie d'action et des réponses nouvelles et ambitieuses, au regard du contexte spécifique de l'entreprise, du secteur d'activité ou du territoire concerné, pour répondre à des besoins en lien avec l'amélioration des conditions de travail. Ils s'inscrivent, nécessairement, dans le cadre d'un dialogue social rénové, d'une approche participative et d'une dynamique d'échange et d'action sur le travail.

Les projets examinés lors de la commission du 9 mai 2017 sont ceux déposés dans le cadre de l'appel à projet « Innovations organisationnelles et managériales » initié le 21 février 2017 (voir doc AAP 2017 n°1).

## 1. Rappel des priorités de l'appel à projet

Même si les questions sur l'organisation du travail et les pratiques managériales ne sont pas nouvelles, elles sont de plus en plus prégnantes. Que ce soit pour répondre à des enjeux de performance (plus d'innovation, de flexibilité, de productivité, d'engagement...) et/ou d'amélioration des conditions de travail (plus de reconnaissance, d'autonomie, moins de contrôle et de rigidité dans l'organisation du travail ...), de nombreuses entreprises s'interrogent sur les alternatives organisationnelles à mettre en place. De nouvelles formes d'organisation du travail, inspirées par les tendances du moment, la popularité de certains modèles et les aspirations des salariés émergent. Ces initiatives doivent être encouragées en étant attentif, d'une part, aux conditions favorables à leur déploiement, et, d'autre part, aux effets produits sur la performance et les conditions de travail.

L'objectif de cet appel à projet est de soutenir des expérimentations et d'accompagner des entreprises pour le développement d'alternatives organisationnelles favorables à une bonne qualité de vie au travail. Pour ce faire, il apparaît important que l'élaboration de ces nouveaux cadres de fonctionnement passe par des phases de discussion sur le travail au niveau des équipes et des partenaires sociaux.

Trois types d'actions étaient plus particulièrement attendus :

- Des **initiatives d'entreprises ou d'associations** souhaitant engager des démarches ambitieuses et innovantes de refonte de leurs organisations du travail et modes de management en lien avec des enjeux sociaux et/ou économiques. (Représente environ 70 % des demandes enregistrées)
- Des **actions collectives sectorielles ou inter-sectorielles** portées par des branches, fédérations et autres acteurs relais au niveau territorial ou national dans une perspective d'outillage et d'accompagnement de structures souhaitant initier des modes d'organisation et de management plus vertueux. (représente environ 30 % des demandes enregistrées).
- Des **projets visant explicitement les organisations syndicales** en lien avec des perspectives de négociations sur la qualité de vie au travail susceptibles d'embarquer des sujets relatifs à l'organisation du travail et au management. Contrairement aux appels à projet initiés en 2016 (QVT et numérique ; Prévention de l'usure et de la pénibilité) aucune organisation syndicale ne s'est positionnée sur cet appel à projet.

## 2. Objectifs de la commission

- Instruire les dossiers déposés dans le cadre de l'appel à projet.
- Sélectionner les projets à soutenir financièrement au regard de leur pertinence, de leur potentialité d'innovation, de capitalisation et de transférabilité.

- Décider du montant financier à attribuer aux projets sélectionnés dans le respect de l'enveloppe budgétaire affectée à l'appel à projet (700 K€).
- Formuler, si nécessaire, des préconisations pour les projets sélectionnés.

### 3. Eléments d'analyse transversale

79 demandes d'aide déposées dont 23 actions collectives, sectorielles ou territoriales (soit un peu moins de 30%) et 56 projets d'entreprises ou d'associations. Le nombre de dossiers déposés est plus important que pour les précédents appels à projet. Cela confirme l'attention importante portée par les entreprises au sujet de l'innovation sociale et organisationnelle. Le fait que le nouveau mode de fonctionnement du Fact (réduction à 2 appels à projets / an) soit aujourd'hui mieux intégré par les porteurs potentiels et les consultants explique aussi la progression constante du nombre de demandes par appel à projet. Si les entreprises et associations ont été nombreuses à répondre, cet appel à projet n'a pas eu beaucoup d'écho du côté des branches ou fédérations nationales. Les initiatives collectives sont plutôt territoriales et intersectorielles. Faut-il y voir une difficulté pour ces acteurs relais à s'emparer de sujets qui touchent à la gouvernance et aux pratiques managériales des entreprises ?

En ce qui concerne la répartition géographique des projets d'entreprises et des actions collectives territoriales déposés, à l'exception de la Corse, de la Martinique et de la Guyane toutes les régions sont concernées. Les grandes régions Nouvelle Aquitaine (12), Occitanie (11) et Paca (10) restent les plus pourvoyeuses de demandes. A signaler toutefois, un nombre de demandes plus élevé que d'habitude dans les régions Ile de France (9) et Haut de France (8).

Avec une trentaine de structures concernées par des actions collectives ou individuelles, les SCOP sont bien représentées. A côté des associations et TPE familiales, représentant la majorité des projets déposés à titre individuel, on trouve des PME industrielles ou de services appartenant à différents secteurs professionnels.

Enfin, si la communication d'un document de cadrage précisant les objectifs de l'appel à projet et les critères d'éligibilité limite le nombre de demandes « hors sujet », une dizaine de projets ne rentrent pas dans les priorités fixées. Des projets relatifs à des diagnostics RPS ou à des projets de conceptions architecturales sont ainsi régulièrement déposés dans le cadre du Fact quel que soit le thème des appels à projet.

## 4. Relevé de décisions

Compte tenu du nombre de dossiers déposés la sélection a été importante. 27 dossiers ont été retenus dont 9 actions collectives, sectorielles, territoriales ou nationales (soit 1/3 des dossiers sélectionnés) pour un budget global de 753 549,19 € légèrement supérieur à l'enveloppe prévue.

Si le nombre d'actions collectives est limité, les projets retenus sont ambitieux au regard du nombre d'entreprises concernées et des actions de capitalisation et de déploiement envisagés. On retiendra, à titre d'exemple, le projet porté par Opçalia en Normandie qui s'inscrit dans une perspective d'approche globale de la prévention des risques intégrant les dimensions GRH et management ou bien l'action conduite par le Centre des Jeunes Dirigeants de Marseille qui souhaite, à l'issue d'expérimentations en entreprises, produire un livre blanc intitulé « osons diriger autrement ».

Parmi les projets retenus, les actions envisagées s'inscrivent toutes dans une perspective de transformation des modes d'organisation et pratiques de management d'entreprises ou d'associations, confrontées à des enjeux :

- De croissance et de développement/pérennisation de leur activité
- Et/ou d'amélioration de la QVT et de développement d'une prévention primaire des risques professionnels
- Et/ou de renouvellement de leur personnel d'encadrement, cadre dirigeant

Pour certaines organisations, il s'agit davantage de réinterroger des modes de fonctionnement et pratiques de management participatives, favorables à la coopération et à la prise d'initiatives, afin de les renforcer.

Les changements et démarches envisagés sont plus ou moins guidés par **des modèles de références** portés par la direction et/ou importés par des consultants : *Entreprises libérées, Holacracy, management du travail, Great place to work, leadership servant...* avec des enseignements à tirer sur les conditions de déploiement de ces modèles et leurs effets sur les conditions de travail.

Enfin, quelques **tiers-lieu** (*made in la Boétie, Epicentre cowork, pop coordination*) ont proposé, aux *coworkers* fréquentant ces espaces de travail partagés, de produire des modèles alternatifs en matière de management pour ensuite diffuser le fruit de ces réflexions auprès de leurs réseaux. C'est l'opportunité pour le Fact de soutenir des initiatives innovantes dans un cadre d'action particulier.

Le document joint (PV commission du 9 mai 2017) reprend dans le détail les décisions de la commission. Les projets non retenus ont été informés par courrier de la décision de la commission semaine 20. Les conventions ont été engagées avec les porteurs de [projets retenus](#) courant juin. Elles précisent le montant de la subvention accordée et les livrables à fournir en fin de projet.

Le PV de la commission a été transmis aux Aract et un premier communiqué, relatif au bilan de cet appel à projet, a été diffusé sur le site [anact.fr](http://anact.fr) semaine 23.

Concernant le processus de suivi de cet appel à projet, la commission retient le principe d'un travail de capitalisation transversal à organiser en fin de convention. Les projets à plus forte potentialité de capitalisation sont bien identifiés et des chargés de missions Anact /Aract sont engagés dans le suivi de ces actions.