

Appel à projet FACT n°2017 - 01 « Innovations organisationnelles et managériales »

Date de communication : 21 février 2017

Date limite de dépôt des dossiers : 21 avril 2017

Le dossier de demande d'aide, téléchargeable sur le site de l'Anact, accompagné des pièces justificatives est à envoyer par mail à :

infofact@anact.fr

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.

1. Orientations 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 et de pratiques de management, inspirées par les tendances du moment, la popularité de certains modèles et les aspirations des salariés, émergent.** Du *Lean management* à *l'entreprise libérée*, en passant par le développement *d'organisations matricielles plus agiles*, ces initiatives empruntent différentes voies. Dans le même temps, la *numérisation du travail* et l'introduction de *nouvelles technologies* bouleverse le principe d'unité de temps et de lieux sur lequel se sont construits les cadres de régulation de la relation de travail. Les travailleurs sont plus nomades, les espaces de travail se transforment et les pratiques de management évoluent en conséquence. Ces nouveaux modes de travail ne sont pas encore bien compris, régulés et négociés.

A leur niveau, **des TPE PME, en réponse à leurs besoins, expérimentent, elles aussi, de nouvelles approches** et mettent en place des réponses organisationnelles plus ou moins innovantes en matière d'organisation du travail, de management, de gestion des ressources humaines ou de conduite de projet. Des investissements matériels ou l'introduction d'une nouvelle technologie conduisent souvent ces entreprises à revoir, de façon plus ou moins anticipée, leur mode d'organisation. Par ailleurs, avec la multiplication de *pépinières, incubateurs, accélérateurs, espaces de co-working, fablabs* et autres lieux d'innovation, de jeunes entrepreneurs développent des *starts up* avec des modes d'organisation et de management en rupture avec les approches traditionnelles en vigueur dans les grandes entreprises. Pour beaucoup ce type d'organisation, où tout est fait pour stimuler la prise d'initiative, la créativité, les coopérations, préfigure l'entreprise de demain. Pour autant, si ce type de fonctionnement répond aux marchés sur lesquels sont positionnés ces entreprises et aux caractéristiques de ses employés (jeunes, qualifiés, mobile,...), il n'est pas certain qu'il convienne à toutes les organisations.

Ces évolutions, souvent qualifiées « *d'innovations sociales* », sont censées répondre à **des enjeux potentiellement contradictoires** : les « exigences » des marchés, l'augmentation de la productivité, l'amélioration des conditions de travail, les nouvelles aspirations des salariés, etc. Les travaux d'analyse des caractéristiques et des impacts sur la performance et les conditions de travail de ces choix d'organisation restent, à ce jour, limités avec des **résultats contrastés**.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire, pour les entreprises, **d'analyser les impacts** et les conditions favorables à la mise en place de ces pratiques émergentes et **d'expérimenter de nouvelles formes d'organisations** qui répondent à la fois à des enjeux de performance et de santé. Pour le réseau Anact - Aract, plusieurs principes et cadres d'actions sont à mobiliser pour permettre aux salariés et aux directions d'entreprises d'améliorer les conditions de travail en agissant avec efficacité sur l'organisation du travail. Il apparaît notamment 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**. L'association des salariés et les dynamiques de régulation opérées par les équipes avec leurs managers, pour trouver, dans un cadre donné, les modes de fonctionnement les plus adaptés sont ainsi déterminants. En écho au **modèle du management du travail** développé par le réseau Anact - Aract, il nous semble important de promouvoir et d'expérimenter des approches plus **ancrées sur le travail réel**, de développer des modes de management plus **participatifs**, de miser sur la **coopération des collectifs** avec des **managers** moins dans le contrôle et plus **dans le soutien et la régulation du travail**.

Au-delà d'intentions affichées, **l'objectif est de soutenir des expérimentations sur le champ de l'organisation du travail et du management** dans la lignée des recommandations portées par l'accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle. Le travail de capitalisation transversale sur cet appel à projet devrait contribuer à identifier les **types d'alternatives organisationnelles et managériales** les plus aptes à améliorer, conjointement, la performance économique et sociale des entreprises.

2. Caractéristiques des propositions attendues

Cet appel à projet s'adresse aux **entreprises** qui souhaitent engager des démarches ambitieuses et innovantes de refonte de leurs organisations du travail dans une perspective d'amélioration de la performance économique et sociale. Quelque soient les enjeux sous-jacents (performance, santé, adaptation à un nouvel environnement de travail, etc.), les **solutions organisationnelles et managériales** retenues devront répondre aux besoins économiques et sociaux des entreprises concernées et intégrer, toute ou partie, des principes directeurs soutenus par cet appel à projet (management participatif, enrichissement du contenu du travail, coopération, soutien managérial, etc.). Des **expérimentations** peuvent être conduites sur le champ du télétravail et des différentes formes de travail à distance compte tenu de leurs impacts potentiels sur les conditions de travail. Sur le plan méthodologique, il est recommandé de mettre en place des démarches de conduite du changement qui associent les salariés aux différentes phases du projet et s'appuient sur des temps d'expérimentations et d'analyse de ces évolutions organisationnelles avant leur déploiement.

Cet appel à projet s'adresse aux **acteurs relais**, au niveau d'un territoire ou d'une branche, en charge de convaincre, d'outiller et d'accompagner les structures qui ambitionnent de changer leur cadre de référence et initier des modes d'organisation et de management plus vertueux. Il s'agit, notamment, de soutenir des **actions sectorielles ou inter - sectorielles portées par des branches professionnelles, fédérations et autres acteurs relais** (réseaux de l'innovation, structures de promotion de la performance industrielle,...) qui s'inscrivent dans une optique de soutien méthodologique et d'outillage des entreprises sur ces questions d'innovations sociales et organisationnelles. Dans ce cadre, des démarches de capitalisation et de transfert peuvent être conduites pour sensibiliser les entreprises à l'intérêt de revoir ces modes d'organisation et de management. Il s'agit également de tenir compte des besoins et attentes des TPE/PME d'un secteur ou d'un territoire afin de leur apporter un soutien adapté à leur particularité.

Enfin, une attention particulière sera accordée aux projets s'inscrivant dans une **logique d'outillage et d'accompagnement des partenaires sociaux** afin de les aider à conduire des négociations globales touchant à la qualité de vie au travail et embarquant des sujets relatifs à l'organisation du travail et au management.

3. Procédure de sélection

Les projets éligibles s'inscrivent soit dans une démarche d'action :

- individuelle d'accompagnement direct d'une entreprise ou d'une association de moins de 300 salariés ;
- collective(s) territoriale(s) interprofessionnelle (s) ;
- collective(s) sectorielle(s) territoriale(s) ou nationales(s) ;

Ces démarches visent, explicitement, à améliorer les conditions de travail des populations concernées (salariés de l'entreprise, de l'association, du secteur, du territoire, de la branche). Elles sont, nécessairement, participatives. Les institutions représentatives du personnel ou, à défaut, les salariés doivent être informés du contenu du projet qui fera l'objet d'une subvention du FACT et être associés à sa mise en œuvre.

Les projets seront examinés par une commission de sélection sur la base des critères suivants :

- Conformité avec les critères d'éligibilité du Fact
- Pertinence des objectifs visés et ambition du projet
- Capacité à répondre aux orientations et priorités de l'appel à projet
- Pertinence de la méthodologie et de la démarche proposée
- Potentialités de capitalisation et de transfert
- Qualité du partenariat technique et financier

Une réponse sera transmise aux porteurs de projets dans un délai d'un mois. La commission est souveraine, aucun recours n'est recevable contre les décisions de refus ou d'acceptation partielle de financement d'un projet. La décision d'attribution de la subvention est formalisée par une convention entre l'Anact et le porteur du projet retenu.

Une enveloppe globale de **700 000 euros** est affectée pour cet appel à projet.

Les porteurs de projet devront transmettre leur demande de subvention téléchargeable sur le site de l'Anact dans la rubrique services & outils, financer votre projet (Fonds Fact) ainsi que l'ensemble des pièces jointes demandées **au plus tard le 21 avril 2017** par mail à : infofact@anact.fr

4. Contact

Anact, mission Fact
192 avenue Thiers
69457 LYON Cedex 06
Courriel : infofact@anact.fr
Tél : 04 72 56 13 7