

NOTE DE CADRAGE

Appel à manifestation d'intérêt

Faire face aux crises, en veillant à la qualité des conditions de travail

PORTE PAR LE DISPOSITIF
LA FABRIQUE CTO - CONDITIONS DE TRAVAIL
ET ORGANISATION -

Date de limite des candidatures : **3 septembre 2024**
Date de sélection des projets : **13 septembre 2024**
Calendrier de mise en œuvre : **10 décembre 2025**



Faire face aux crises, tout en veillant à la qualité des conditions de travail

1. Quel est le contexte ?

Le monde du travail est en constante évolution. C'est le quotidien des chefs d'entreprises, des managers, des représentants du personnel, des travailleurs eux-mêmes, que d'adapter les fonctionnements de l'entreprises aux aléas et problèmes – majeurs ou mineurs – rencontrés. La recherche d'une productivité et d'une efficacité alliée à des conditions de travail favorables à la santé de toutes et tous sont au cœur du dialogue social et professionnel.

Toutefois, depuis la crise sanitaire du COVID-19, ou l'intensification des tensions géopolitiques actuelles, les acteurs de l'entreprise prennent conscience de la possible survenue de « crises » : soit liées à des phénomènes climatiques extrêmes, ou aux contextes de conflits politiques et de guerres, ou à l'aggravation des inégalités sociales et la montée de mouvements sociaux, ou encore des crises économiques, ou de cybersécurité...

Bien au-delà des « aléas » quotidiens ou des incidents, il s'agit là de se préparer à **faire face à des crises qui peuvent se conjuguer, durer dans le temps, et en déclencher d'autres, en cascade.**

Divers travaux¹ de prospective indiquent que les phénomènes de crises pourraient être amenés à se multiplier et s'intensifier dans les prochaines décennies. La dégradation des conditions de travail pouvant être un des effets directs.

Par crise il faut entendre un événement plongeant l'entreprise dans une phase d'incertitude et conduisant à une rupture de son fonctionnement normal, pour aller vers un état relativement « dégradé ». La crise peut avoir une source conjoncturelle, exogène (territoire, pays, climat, économie mondiale), mais aussi structurelle, endogène (dégradation des conditions, conflit social, accident, etc.).

Il y a « crise » à partir du moment où les fonctionnements mettent en danger de façon impérieuse la pérennité de l'activité et la sécurité des personnes. Mais il y a « crise » aussi au moment où les acteurs de l'entreprise eux-mêmes la considèrent en tant que telle : c'est-à-dire à partir du moment où ils décident - ou sont contraints - d'opérer des changements dans les priorités de production et les processus de travail.

Dans certaines entreprises, dans certains secteurs d'activités, la culture de la gestion du risque est déjà largement développée. Les plans de continuité d'activités sont tenus à jour, en fonction des risques identifiés. Ils permettent aux acteurs de l'entreprise de discuter des risques potentiels, et d'acquiescer des réflexes de fonctionnement.

A la sortie de la crise sanitaire, on a pu observer aussi à grande échelle les impacts et les stratégies adoptées par les organisations : réalisation de nombreux retours

¹ Parmi eux : <https://www.axa.com/en/press/press-releases/axa-future-risks-report-2023-a-world-in-polycrisis>

d'expérience sur cette période, analyse des impacts sur les conditions de travail, sur les modes de pilotage, évolution des modes d'organisation (rien que par le maintien d'un télétravail massif).

Toutefois, la culture du risque, des REX, et la vigilance accrue sur les conditions de travail et les inégalités professionnelles pendant les crises restent peu développées dans les entreprises et à fortiori dans les moyennes et petites entreprises.

Cet appel à manifestation d'intérêt propose ainsi d'explorer le « travail de gestion de crise » et les « effets de la crise sur travail » :

- **Le fait d'anticiper des risques potentiels et envisager des scénarios possibles de fonctionnement ;**
- **Le fait de générer des interactions et du dialogue pour favoriser des réorganisations pertinentes avec les équipes** (capacité « d'improvisation collective »² et sécurisation des pratiques individuelles et collectives) ;
- **Les différentes configurations organisationnelles qui peuvent être mises en œuvre selon la nature des crises rencontrées ;**
- **Les modes de gouvernance soutenant le dialogue, la participation, la prévention des risques ;**
- **Les modalités de discussion et d'implication des populations au travail dans le temps, non seulement au moment de la crise, mais également à l'issue de la crise** (si celle-ci se termine).
- **Le fait d'étudier la manière dont les acteurs de l'entreprise veillent à ne pas augmenter les inégalités professionnelles au travail.**

Dans le travail de gestion de crises, il nous apparaît crucial de se pencher en particulier sur quatre axes :

- 1. L'anticipation des risques** potentiels et le développement d'espaces de discussion – participatif, paritaire - autour de ces risques possibles, la manière d'y faire face (les scénarios, les Plans de continuité d'activités, les simulations, étant des outils parmi d'autres...). Comment l'entreprise peut-elle se préparer en amont à certains risques plausibles et sérieux ? Le sentiment d'incertitude qui prévaut parfois (en matière de transition écologique par exemple) ne doit pas faire renoncer les acteurs à tenter d'identifier certains risques et s'y préparer ;
- 2. Le point de passage – le déclencheur – vers le mode « gestion de crises » :** à partir de quand les acteurs de l'entreprise se considèrent-ils en « crise » ? Quels sont les points de basculement, la gestion des ressentis, la réponse aux urgences émotionnelles et la mise en œuvre d'autres modes d'organisation ;
- 3. Le travail de gestion de crises,** comprenant
 - **les modes de pilotage et de gouvernance :** comment s'opèrent les prises de décision pour gérer la crise, pour accompagner l'activité en conditions dégradées ? Quelles sont les articulations avec les acteurs de la prévention, du dialogue social ? Quelles places faites au management intermédiaire ? Dans quelle mesure les modalités « régulières » de concertation et de discussions sur le travail sont-elles maintenues ? *a contrario* suspendues ?
 - **les pratiques de soutien – sécurisation – réflexivité autour des pratiques de travail en transformation** pendant les crises (pratiques individuelles et collectives) malgré l'urgence des situations ; ces pratiques peuvent relever de fonctionnements internes à l'entreprise, mais aussi des relations tissées par les partenaires, les co-traitants, les institutionnels.

² A. Adrot, L. Garreau, « Interagir pour improviser en situation de crise. LE cas de la canicule de 2003 », Revue Française de Gestion, 2010, n°203

- **le travail de coopération**, en particulier de coopération **territoriale ou sectorielle** : face à « l'ingérable » les acteurs de l'entreprise peuvent être amenés à développer des coopérations d'entraide avec les acteurs de leur territoire, ou de leur secteur d'activités. Parfois ce sont de véritables **stratégies collectives** qui se construisent, et qui font évoluer, in fine, les modes de gouvernance.
- **les formes renouvelées de prévention** : Comment la prévention des risques professionnels peut-elle continuer à s'opérer en situation dégradée de travail, et en particulier, comment la culture de la prévention peut-elle être présente à tous les étages (au niveau de la direction, comme sur le terrain) ?
 - Une attention particulière pourra être portée aux questions d'égalité professionnelle et à la prévention de l'accroissement des inégalités.

4. Les formes d'apprentissages organisationnels : la manière dont les entreprises analysent, tirent des enseignements. Comment l'entreprise apprend-elle des crises qu'elles traversent ? Et comment cela modifie-t-il ses fonctionnements organisationnels, les compétences de ses collaborateurs, la culture « métier », le rapport à son écosystème ? Les apprentissages se font à la fois pendant le vécu des situations de crises, et dans l'après-crise.

- **Pendant le vécu de la crise**, comment évoluent les routines organisationnelles, le traitement et l'interprétation des informations ? Comment les situations vécues par les travailleurs et les collectifs de travail –les agilités et les inventivités développées - permettent l'acquisition de nouvelles compétences ? Dans quelle mesure ces apprentissages impactent-ils l'anticipation et la prévention de futures crises, ou permettent-ils d'identifier des déséquilibres dans l'organisation susceptibles d'engendrer de nouvelles crises ?
- **Pour la « reprise d'activités »** (où il ne s'agit jamais de revenir à un état antérieur de fonctionnement, au mieux à la remise en place de certains fonctionnements qui avaient été suspendus) En quoi les relations de travail vécues pendant la crise ont-elles des impacts sur l'activité « post-crise » ? Quels apprentissages peut-t-on faire sur les modalités de réalisation du travail ? Quelle est la place de la concertation et du dialogue professionnel dans cette étape de « reprise » de l'activité ?

Plusieurs angles peuvent être envisagés, dans le cadre de cet AMI – pour aborder la crise pas seulement comme un événement traumatique et disruptif, mais plutôt comme un processus qui peut être géré dans ses différentes phases (en amont, pendant, en aval) ; moyennant une culture du risque, de l'anticipation, de l'adaptation, de la prévention, de la formation des acteurs³, etc. Les points cités précédemment pouvant être explorés ensemble, ou pour partie.

La manière d'aborder les crises peut être liée au fonctionnement de l'entreprise, à ses liens avec le territoire, le secteur d'activités, les chaînes étendues de production, mais elle doit pleinement chercher à prendre en charge **les questions de conditions et d'organisation du travail, et de relations sociales**.

³ L. Combalbert, « L'agilité des organisations dans la gestion des crises », le facteur humain et la formation des hommes au cœur du système », Revue Sécurité et Stratégie, 2012, n°3

2. Quels sont les objectifs de l'appel à manifestation d'intérêt ?

- **Promouvoir une culture et des outils de gestion de la crise** auprès des TPE-PME ;
- **Soutenir des approches favorisant l'anticipation, le dialogue prospectif** accessibles aux TPE-PME ;
- Repérer et soutenir des acteurs - des organisations - proposant des **méthodes de gestion de crises allant dans le sens d'une prise en compte des conditions de travail, de la participation des travailleurs, et s'appuyant sur le dialogue social** ;
- Les aider à **affiner ces méthodes avec des experts de l'amélioration des conditions de travail** pour les appliquer sur le champ de la transformation et de la résilience des organisations de travail ;
- Les aider à **construire**, dans un 2^e temps (hors AMI) **le cadre d'expérimentations** auprès de TPE-PME ou de branches engagées dans des dynamiques d'anticipation / projection / simulation / prévention.

3. Qui peut répondre ?

Des laboratoires de recherche, des think tank, des branches sectorielles, des organismes professionnels, des cabinets-conseils, des structures publiques (chambres de commerce, organismes consulaires, etc.) accompagnant les entreprises dans l'anticipation et/ou la gestion de crises.

4. Quelles sont les caractéristiques des projets attendus ?

Les projets peuvent être de différentes natures (études, animation de réflexion collective, idéation, production de connaissances, prototypage de méthodes), et couvrir l'un ou l'autre de ces objectifs :

1. Réunir et faire travailler ensemble des collectifs volontaires prêts à explorer de nouvelles manières de travailler sur les crises ou en situation de crises. En particulier, les projets articulants différents territoires et différentes entreprises seront privilégiés ;
2. Expérimenter des méthodologies favorisant la projection et l'anticipation, ainsi que la traduction en évolution des modèles de travail (et pas seulement emploi-compétences) ;
3. Designer, prototyper, simuler, de nouvelles manières d'anticiper les transformations organisationnelles liées aux crises et d'y faire face ;
4. Produire un travail de veille et d'identification de démarches innovantes, d'analyse et de partage de pratiques en matière de gestion de crises ;
5. Développer des études quantitatives ou qualitatives pour mieux comprendre les comportements et pratiques développés en situation de crise.

Les projets pourront s'étendre sur toute l'année 2024 et 2025 (fin du projet attendu en novembre 2025, sans possibilité de dépasser cette date).

5. Pourquoi répondre ?

Les projets sélectionnés pourront bénéficier :

- **d'un appui financier** ;
- **d'un accompagnement de l'Anact (et de ses agences régionales)** qui pourra comprendre : l'apport ponctuel d'expertise sur les sujets « conditions de travail, organisation, relations sociales, dialogue professionnel et social, etc. » ; l'aide aux porteurs de projets dans les étapes de capitalisation des expérimentations menées ; il est possible d'inclure dans le projet la participation de certains experts de l'Anact à des moments clés du projet ;
- **d'une valorisation des projets soutenus et du partage des enseignements** auprès d'un « groupe miroir », composé de partenaires institutionnels publics, à des fins de diffusion et d'enrichissement des formes d'innovation publique et de transfert de celles-ci.
- **D'une dynamique entre les différents porteurs de projets retenus dans l'AMI** (constitution de réseau, échanges de pratiques, codéveloppement).

6. Quelles modalités de prise en charge ?

Les dépenses éligibles sont les suivantes :

- Les dépenses de personnel liés à la conduite du projet.
- Les frais de déplacement et de logistique.
- Les prestations nécessaires à la conduite du projet et à l'atteinte des résultats escomptés (design, communication, conseil...)

Co-financement

Un co-financement à hauteur de 20% du montant total du projet est attendu de la part des porteurs de projet (autofinancement ou financements ad hoc). Dans le cas de financement spécifique obtenu par le porteur de projet, il conviendra de justifier du co-financement obtenu.

Montant maximal de financement

Le montant maximal de financement par projet octroyé par l'Anact est fixé à 50 000€ net de taxe.

Les porteurs de projets retenus s'engagent, en contrepartie, à participer aux séminaires réunissant l'ensemble des lauréats, et des experts de l'Anact, afin de contribuer à une capitalisation collective sur le sujet.

7. Quels sont les critères de sélection ?

Pour être retenus, les projets devront répondre aux critères suivants :

- **Pertinence du projet** au regard de l'objet de l'appel à manifestation d'intérêt
- **Approche innovante** de la problématique "conditions de travail" retenue
- **Contribution à l'émergence et la structuration d'une demande sociale**
- **Mobilisation dans le pilotage et/ou l'animation du projet de plusieurs partenaires** (institutionnels, partenaires sociaux, ...)
- **Dimension collective** du projet permettant de faire travailler plusieurs entreprises/structures ensemble

- **Ancrage territorial ou sectoriel** du projet
- **Capacité de diffusion des résultats du projet**
- **Cohérence du budget**
- **Faisabilité du projet**

En répondant à cet appel à manifestation d'intérêt, les porteurs s'engagent à s'inscrire dans une dynamique de production et de partage de "communs de la connaissance". A ce titre, il est attendu que les enseignements des projets puissent être largement partagés.

Le comité de sélection interne à l'Anact est souverain, aucun recours ne sera possible en cas de refus d'un projet soumis, dans le cadre du présent appel à manifestation d'intérêt.

8. Calendrier

Date de limite des candidatures : le **3 septembre 2024**

Date de sélection des projets : le **13 septembre 2024**

Calendrier de mise en œuvre : les projets devront s'achever au plus tard le **10 décembre 2025**.

9. Pour répondre

Le dépôt de candidature est à effectuer à l'adresse :

<https://www.demarches-simplifiees.fr/commencer/appel-a-projets-faire-face-aux-crises>

La réponse doit contenir les éléments suivants :

6. la description du projet (contexte, objectifs, problématique, cibles, déroulé méthodologique envisagé incluant un phasage détaillé, pilotage et comitologie, résultats escomptés, perspective de pérennisation et d'essai) ;
7. un budget détaillé (dépenses de personnel, frais de déplacement et logistique, achats de prestations, les co-financements envisagés ou existants et leur nature) ;
8. Les partenaires mobilisés et leur contribution attendue.
9. Si le porteur du projet est une association, alors celui-ci doit fournir le document "Demande de subvention" cerfa 12156*06 complété et signé. Ce document est disponible à l'adresse suivante : <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/R1271>
10. Si le porteur de projets n'a pas un statut d'association, alors il est nécessaire qu'il remplisse l'attestations sur l'honneur, jointe en annexe.
11. Fournir un RIB



Anact – La Fabrique CTO
192 avenue Thiers
69457 Lyon cedex 06
fabrique@anact.fr

[Consulter la page web](#)

