



**FRANCE STRATÉGIE**

ÉVALUER. ANTICIPER. DÉBATTRE. PROPOSER.

# Promouvoir les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France

On distingue aujourd'hui quatre grands modèles d'organisation du travail. À côté des deux formes traditionnelles dites taylorienne et simple sont apparues deux formes modernes, dites apprenante et *lean production*. Dans les organisations du travail apprenantes, les salariés sont souvent polyvalents, participent activement à l'élaboration des objectifs avec la hiérarchie, apprennent en continu et disposent d'une forte autonomie. Dans la *lean production*, cette autonomie est plus encadrée, avec des processus standardisés et de fortes contraintes de rythme de travail. Les organisations tayloriennes et simples se caractérisent de leur côté par une autonomie limitée des salariés, une grande répétitivité des tâches et un faible apprentissage dans le travail – avec des procédures de travail moins formalisées pour les structures simples.

Chacun de ces modèles a évidemment des implications pour les entreprises comme pour les salariés. Les pratiques organisationnelles et managériales inspirées du modèle apprenant apparaissent bénéfiques aux unes comme aux autres, dans la mesure où elles favorisent la qualité du travail, le développement des compétences et la diffusion des innovations. Plusieurs pays d'Europe du Nord ont mis en place de longue date des programmes pour encourager ce modèle. En France, la question de l'organisation du travail a été souvent sous-estimée dans les politiques publiques, parce que les modalités de mise en œuvre sont difficiles à identifier ou parce qu'elles sont considérées comme la « boîte noire » de l'entreprise. L'étude de France Stratégie ici résumée<sup>1</sup> entend ouvrir cette « boîte noire » pour mieux appréhender les liens entre organisation du travail, qualité du travail et diffusion des innovations, à partir de l'enquête européenne EWCS (*European Working Conditions Survey*) menée tous les cinq ans auprès des salariés dans les États membres de l'Union européenne.

Il ressort de cette étude que la France, par rapport à la moyenne européenne, compte une proportion plus élevée de salariés du secteur privé travaillant dans une organisation apprenante (43 % vs 40 %) ou en *lean production* (32 % vs 27 %). À l'inverse, la proportion de salariés français travaillant dans une organisation taylorienne (12 % vs 15 %) ou dans une structure simple (13 % vs 18 %) est plus faible que la moyenne. Pour la proportion de salariés en organisations apprenantes, la France se situe certes au niveau de l'Allemagne (45 %), mais loin derrière les pays nordiques et les Pays-Bas (entre 54 % et 62 %). Qui plus est, la dynamique sur la décennie 2005-2015 semble plus favorable en France à la *lean production* (+10 points de salariés concernés) qu'à l'organisation apprenante (-3 points sur la période).

L'étude de France Stratégie tend par ailleurs à confirmer que l'organisation apprenante conduit à une meilleure qualité de travail, une fois contrôlés la profession et la catégorie sociale des salariés, la taille et le secteur d'activité de l'entreprise. Inscrire la promotion de ce modèle à l'agenda des réformes, en France comme en Europe, serait un moyen de répondre aux défis d'une ampleur inégale qui s'annoncent à l'horizon 2030.

Cela permettrait tout d'abord de développer chez les salariés la capacité d'apprentissage et le niveau d'autonomie au travail, l'esprit critique et l'aptitude à résoudre des problèmes complexes – autant de compétences cognitives, organisationnelles et sociales de plus en demandées sur le marché du travail. De manière plus générale, les innovations organisationnelles et managériales inspirées du modèle apprenant gagneraient à être appréhendées comme des leviers stratégiques en faveur du progrès économique, technologique, et social. L'étude avance plusieurs recommandations pour accompagner les entreprises françaises qui cherchent à améliorer leur performance en matière d'innovation et à développer les compétences des salariés et la qualité du management.

1. Voir Benhamou S. et Lorenz E. (2020), « Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France », *Document de travail*, n° 2020-03, France Stratégie, avril.

**Salima Benhamou**

Département Travail-  
Emploi-Compétences

**Edward Lorenz**

Université Côte d'Azur  
et CNRS

La *Note de synthèse* est publiée sous la responsabilité éditoriale du commissaire général de France Stratégie. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

## INTRODUCTION

« Le rythme auquel les organisations apprennent pourrait devenir la seule source durable d'avantages concurrentiels dans un monde en perpétuel changement. »<sup>2</sup> Ainsi s'exprimait en 1990 Peter Senge, professeur au MIT et spécialiste en management. Trente ans plus tard, les organisations du travail apprenantes sont dans l'air du temps. Grandes ou petites, les entreprises sont de plus en plus nombreuses à revendiquer ce label. À un moment de leur histoire, elles ont choisi de transformer leurs méthodes de travail et leurs pratiques managériales pour rester performantes et innovantes. En empruntant des chemins souvent différents, elles ont partagé une même vision de l'entreprise : les organisations qui réussiront sur long terme seront celles qui auront su valoriser l'engagement de leurs membres et la capacité d'apprendre à tous les niveaux de la hiérarchie.

Comment définir une organisation du travail apprenante ? C'est une organisation qui cherche à augmenter continuellement les capacités d'apprentissage de ses membres pour atteindre des objectifs partagés et anticiper les transformations futures. De fait, cette forme d'organisation du travail appelle des modes de management spécifiques visant à soutenir une forte culture de l'apprentissage, à accroître la participation des salariés dans les processus de décision et à mettre en place une gestion des

ressources humaines en cohérence avec cette vision. L'apprentissage organisationnel est favorisé par l'autonomie des salariés dans leur travail et par la recherche collective de solutions aux problèmes qui surgissent au quotidien. Il y a là un changement profond de paradigme par rapport au modèle taylorien classique, conçu vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle pour une production de masse standardisée, avec une forte division des tâches de conception et d'exécution, le tout dans un environnement stable et prévisible. L'organisation du travail apprenante diffère également de la *lean production*, un modèle introduit dans les années 1970 dans les usines du constructeur Toyota, où l'autonomie procédurale accordée aux salariés – méthodes, rythme, contrôle de la qualité – est plus faible.

Les pratiques organisationnelles et managériales inspirées du modèle de l'organisation apprenante ont été identifiées comme une opportunité économique et sociale. En Europe du Nord, plusieurs pays ont mis en place depuis des années des programmes nationaux pour moderniser l'organisation du travail en ce sens. La Commission européenne a inclus l'innovation organisationnelle parmi les objectifs clés de sa politique d'innovation, en vue d'améliorer la motivation et les conditions de travail des salariés. La Commission voit là un moyen d'augmenter la productivité du travail, la capacité d'innovation, la résilience du marché et la compétitivité globale des entreprises<sup>3</sup>.

### Encadré 1 – Exemples d'entreprises pionnières

*Parmi les entreprises pionnières du modèle apprenant, on peut citer Volvo qui a mis en place ce type d'organisation du travail dans son usine Uddevalla dès les années 1980. Le constructeur automobile suédois a instauré des équipes de travail à la fois polyvalentes et autonomes, en supprimant plusieurs niveaux hiérarchiques. Ces équipes responsabilisées pouvaient décider collectivement de leurs méthodes de travail et se fixer de nouveaux objectifs de production. Elles étaient aussi incitées à rechercher collectivement l'origine des problèmes et à proposer des solutions. Au sein de ces unités de production à « responsabilité élargie », les salariés se voyaient accorder la plus grande marge de manœuvre possible pour développer leur capacité d'initiative et de jugement, en vue de stimuler l'innovation et d'améliorer les processus de production. Cette stratégie organisationnelle visait à augmenter les capacités d'apprentissage des salariés et leurs compétences transversales (organisationnelles, sociales et cognitives). Les modes de travail de type « résolution de problèmes complexes » étaient fortement encouragés. Volvo est ainsi devenu un exemple emblématique, un contre-modèle du constructeur Toyota dont l'organisation en*

*lean production reposait sur une forte standardisation des activités et sur des normes de production prédéterminées, avec pour les salariés une logique d'apprentissage routinier et des marges de manœuvre limitées.*

*L'entreprise française de taille intermédiaire Favi, sous-traitante pour l'industrie automobile et divers groupes industriels, offre un autre exemple d'entreprise pionnière dans les démarches apprenantes<sup>4</sup>. Dès le milieu des années 1980, cette ETI a choisi d'orienter sa stratégie sur la qualité des produits et sur l'utilisation de technologies innovantes, en privilégiant la sécurité et la santé de ses employés. Elle a également misé sur l'autonomie des salariés – notamment des ouvriers – en créant des « cellules autonomes », soit des mini-usines de 5 à 25 salariés prenant chacune en charge une chaîne de production dans une approche client/fournisseur. Comme chez Volvo, les salariés y développaient leurs propres outils méthodologiques de suivi et d'amélioration des processus de production. Les opérateurs prenaient eux-mêmes contact avec les clients, en lieu et place des commerciaux, acquérant ainsi une plus grande maîtrise de leur travail et une vision transversale de la chaîne de production.*

2. Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York.

3. Voir sur le site de la Commission européenne la [page consacrée à l'innovation organisationnelle](#).

4. Coquet (1998), « Favi, une entreprise apprenante ? », *Actualité de la Formation permanente*, n° 154, mai-juin.



Mais qu'en est-il de la France ? Comment notre pays se situe-t-il par rapport à ses voisins européens en matière d'organisation du travail ?

## LES GRANDS MODÈLES D'ORGANISATION DU TRAVAIL EN EUROPE EN 2015

Pour comparer les formes d'organisation du travail en France et dans les autres États membres de l'Union européenne (UE), nous mobilisons l'enquête européenne EWCS (*European Working Conditions Survey*) réalisée à intervalles de cinq ans auprès des salariés européens. Nos travaux s'appuient principalement sur les réponses données aux questions relatives à l'organisation du travail. Ils reprennent la méthodologie proposée à l'origine par Lorenz et Valeyre<sup>5</sup>, qui ont développé une typologie des principales formes d'organisation du travail dans les pays membres de l'UE-15 en 2000. Cette typologie mesure la proportion de salariés relevant de l'un ou l'autre modèle d'organisation<sup>6</sup>. Ce travail est

mis à jour pour les pays de l'UE-27 en 2015, avec une attention particulière pour la situation française. Une analyse détaillée s'efforce de cerner le lien entre les principales formes d'organisation du travail et la qualité du travail, abordée sous plusieurs dimensions : statut de l'emploi, accès à la formation, pratiques de consultation et de participation des salariés, qualité du management, soutenabilité du travail, reconnaissance et sens au travail. Dans un second temps, on analyse les liens entre les différents modèles d'organisation et la diffusion des innovations à l'échelle européenne en couplant l'enquête ECWS 2015 et l'enquête européenne CIS 2015 (*Community Innovation Survey*) d'Eurostat<sup>7</sup>.

La typologie se fonde sur une analyse factorielle des correspondances multiples et sur une classification ascendante hiérarchique portant sur quinze variables relatives à l'organisation du travail. Comme présenté dans le Tableau 1, quatre types principaux d'organisation du travail se dégagent : l'organisation apprenante, la *lean production*,

**Tableau 1 – Caractéristiques des formes d'organisation du travail en Europe en 2015 : pourcentage de salariés concernés**

	Organisation apprenante	Lean production	Modèle taylorien	Structure simple	Ensemble
Autonomie dans les méthodes de travail	87	62	9	47	62
Autonomie dans le rythme de travail	85	66	28	59	66
Apprentissage de choses nouvelles	91	88	36	32	71
Résolution de problèmes imprévus	97	95	47	60	82
Complexité des tâches	85	81	28	21	63
Autocontrôle de la qualité du travail	84	92	55	35	73
Normes de qualité précises	78	96	86	36	77
Travail en équipe	64	83	47	27	60
Rotation des tâches	47	73	47	28	51
Monotonie des tâches	25	75	74	41	49
Répétitivité des tâches	8	46	37	16	24
Contraintes horizontales de rythme de travail	37	78	56	16	47
Contraintes hiérarchiques de rythme de travail	26	69	60	22	42
Contraintes quantitatives de production sur le rythme de travail	45	79	69	16	53
Contraintes automatiques de rythme de travail	7	51	59	5	26
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>100</b>

Champ : actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques (hors administration publique et sécurité sociale, éducation, santé et action sociale, agriculture et pêche et les services domestiques).

Taille de l'échantillon : 12 558 salariés.

Lecture : 87 % des salariés appartenant à la forme organisationnelle apprenante sont en mesure de choisir ou de changer leurs méthodes de travail en 2015.

Source : 6<sup>e</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail (ECWS, 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Calculs et traitement des auteurs

5. Voir Lorenz E. et Valeyre A. (2005), « Organisational innovation, human resource management and labour market structure: A comparison of the EU-15 », *Journal of Industrial Relations*, vol. (47)4, p. 424-442.

6. EWCS est une enquête réalisée auprès des salariés. Nous ne disposons donc pas d'informations sur la part des entreprises d'un pays adoptant une forme particulière d'organisation du travail, ni sur l'intensité de l'utilisation de telle ou telle forme dans une entreprise individuelle. Pour une analyse de l'adoption de la forme « organisation apprenante » par les petites et moyennes entreprises des pays membres de l'UE-27, voir Lorenz E. et Potter J. (2019), « Workplace organisation in small and medium-sized enterprises », OECD SME and *Entrepreneurship Papers*, n° 17, Éditions OCDE, Paris.

7. Les données agrégées au niveau national des enquêtes CIS sont disponibles sur le site d'Eurostat.

le modèle taylorien et enfin la structure simple. Pour chacune des quinze variables – autonomie dans le travail, monotonie des tâches, travail en équipe, etc. –, les chiffres indiquent le pourcentage de salariés concernés. La dernière ligne du tableau montre comment se répartit en pourcentage la population totale des travailleurs entre les quatre modèles.

Ces quatre modèles se différencient schématiquement selon deux axes majeurs : d'une part l'autonomie des salariés et le contenu cognitif du travail, d'autre part le degré de diffusion de pratiques organisationnelles comme le travail en équipe, la rotation des tâches et les modes de gestion de la qualité. S'agissant des organisations apprenantes, on retrouve les caractéristiques principales identifiées dans la littérature : un niveau élevé d'activité d'apprentissage et de résolution de problèmes combiné avec un fort niveau d'autonomie procédurale dans le travail. En 2015, 87 % des salariés européens classés sous ce modèle organisationnel déclaraient être autonomes dans le travail, 97 % effectuer des tâches liées à la résolution de problèmes complexes et 91 % apprendre des choses nouvelles au travail. La monotonie et la répétitivité des tâches sont ici relativement absentes et les différentes contraintes – normes quantitatives de production, cadences, etc. – sont moins fortes que dans les autres modèles. Sans surprise, par rapport à la moyenne, les dirigeants, les cadres et les professions intermédiaires sont surreprésentés dans les organisations de travail apprenantes<sup>8</sup>. Même surreprésentation pour des secteurs tels que les activités financières, immobilières et les activités spécialisées, scientifiques et techniques. En 2015, le modèle apprenant concernait près de 40 % de la population totale des salariés relevant du secteur privé.

Dans la *lean production*, le contenu cognitif du travail est aussi élevé que dans le modèle apprenant : 88 % des salariés déclaraient apprendre des choses nouvelles et 95 % effectuaient des activités de résolution de problèmes imprévus et complexes. Toutefois, ce modèle se distingue par une autonomie dans le travail relativement réduite et par des contraintes de rythme de travail beaucoup plus élevées. L'autonomie procédurale modérée des salariés s'exerce en outre sous la contrainte de normes quantitatives de production et de démarches qualité : les niveaux constatés sont ici parmi les plus élevés des quatre modèles. Combinant des contraintes élevées sur le rythme de travail avec des pratiques telles que la polyvalence, le travail en équipe et le « management de la qualité totale<sup>9</sup> », cette forme correspond bien au modèle d'organisation en *lean production*

popularisé notamment par les travaux de Womack *et al.* (1990)<sup>10</sup>. Elle concernait en 2015 près de 27 % des salariés, avec une surreprésentation, par rapport à la moyenne de la population totale, des techniciens et ouvriers qualifiés et des employés commerciaux. Présent dans pratiquement tous les secteurs, ce modèle apparaît cependant surreprésenté dans les secteurs industriel et tertiaire.

Sans surprise, le modèle taylorien s'oppose dans une large mesure à l'organisation apprenante en matière d'autonomie et d'occasion d'apprentissage. Par exemple, 74 % des salariés y effectuent des tâches monotones et répétitives et ils sont seulement 9 % à pouvoir influencer sur leurs méthodes de travail. Ce modèle partage certaines caractéristiques de la *lean production*, avec d'importantes contraintes liées au rythme de travail et aux normes quantitatives à respecter. Le modèle taylorien concentre 15 % des salariés européens, avec une prépondérance des ouvriers industriels et non qualifiés. Il est surreprésenté dans les secteurs industriel et manufacturier.

Enfin, la structure simple se distingue par des procédures de travail peu formalisées, une faible diffusion du travail en équipe (27 % des salariés) et une moindre complexité des tâches. Ce modèle concernait 18 % des salariés en Europe en 2015, principalement des ouvriers non qualifiés et des employés commerciaux et administratifs. Les secteurs qui y recourent le plus sont le commerce, l'hôtellerie et restauration, ainsi que les activités récréatives et les services à la personne.

Les résultats statistiques montrent que la fréquence des quatre formes est très variable selon les pays membres de l'UE-27 (voir Tableau 2). Les organisations apprenantes sont les plus développées dans les pays nordiques et aux Pays-Bas. Dans les pays continentaux, leur adoption est légèrement supérieure à la moyenne européenne, tandis que la *lean production* y est sous-représentée, sauf en France où sa fréquence est supérieure à la moyenne. Les formes tayloriennes sont prédominantes dans l'Europe du Sud et dans la plupart des pays d'Europe de l'Est. Les organisations en *lean production* sont les plus développées au Royaume-Uni, en Irlande et dans plusieurs des nouveaux pays membres, notamment la Roumanie, l'Estonie et la Lituanie. La fréquence des structures simples varie considérablement d'un pays à l'autre, même si elle tend à être plus élevée dans les nouveaux États membres.

La partie suivante examine, au niveau national, la relation entre la fréquence des quatre formes d'organisation et la

8. Rappelons que cette classification concerne la population totale des salariés dans les États membres de l'UE-27 et non les entreprises. Nous ne disposons pas d'informations sur la part des salariés d'une entreprise individuelle impliqués dans une forme particulière d'organisation du travail.

9. Le *Total Quality Management* ou TQM désigne l'ensemble des moyens organisationnels mis en place par une entreprise pour tendre vers la qualité maximale de ses produits.

10. Womack J. P., Jones D. T. et Roos R. D. (1990), *The Machine that Changed the World*, New York, Rawson Associates. Voir aussi MacDuffie J. P. et Krafcik J. (1992), « Integrating technology and human resources for high performance manufacturing: Evidence from the international auto industry », in Kochan T. et Useem M. (eds), *Transforming Organizations*, New York, Oxford University Press, p. 209-226.



**Tableau 2 – Fréquences des formes d'organisation du travail en Europe en 2015 : pourcentage de salariés concernés**

	Organisation apprenante	Lean production	Modèle taylorien	Structure simple
<b>EUROPE CONTINENTALE</b>				
Allemagne	45	14	14	27
Autriche	48	22	17	13
Belgique	48	24	13	16
<b>France</b>	<b>43</b>	<b>32</b>	<b>12</b>	<b>13</b>
Luxembourg	43	41	5	11
Pays-Bas	56	18	9	17
<b>LE NORD</b>				
Danemark	54	29	5	12
Finlande	56	22	10	12
Suède	62	18	7	13
<b>LE SUD</b>				
Espagne	25	44	19	12
Grèce	15	29	29	27
Italie	41	16	22	21
Portugal	29	33	15	23
<b>L'OUEST</b>				
Irlande	37	36	13	14
Royaume-Uni	38	36	13	13
<b>L'EST</b>				
Bulgarie	23	31	29	17
Hongrie	34	15	32	20
Pologne	29	33	15	23
République tchèque	26	28	19	27
Romanie	22	37	24	17
Slovaquie	24	21	26	29
Slovénie	44	26	14	16
<b>LE NORD-EST</b>				
Estonie	45	33	10	12
Lettonie	28	17	19	36
Lituanie	28	35	19	18
<b>LE SUD-EST</b>				
Chypre	20	29	26	25
Malte	56	33	2	9
<b>UE-27</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>18</b>

Champ : actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques (hors administration publique et sécurité sociale, éducation, santé et action sociale, agriculture et pêche et services domestiques).

Échantillon : 12 588 salariés des 27 pays européens et 648 salariés pour la France du secteur marchand.

Lecture : 48 % des salariés autrichiens des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économiques à dominante marchande et non agricoles ou domestiques appartiennent au modèle apprenant en 2015. Les intervalles de confiance à 95 % pour l'estimation de la part des travailleurs dans les formes d'apprentissage dans les pays membres de l'UE-27 varient d'un maximum de ± 5,3 % pour le Portugal à un minimum de ± 2,7 % pour l'Espagne. Pour la France, avec 648 observations, l'intervalle de confiance à 95 % est de ± 3,8 %.

Source : 6<sup>e</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail (ECWS, 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Calculs et traitement des auteurs

**Tableau 3 – Lien entre qualité du travail et organisation du travail en France en 2015 : pourcentage de salariés concernés**

	Organisation apprenante	Lean production	Modèle taylorien	Structure simple
<b>Pratiques de consultation/participation</b>				
Je suis (toujours/la plupart du temps) consulté(e) avant la fixation des objectifs pour mon travail	54,1 (57,9)	30,3 <sup>a</sup> (44,9)	15,7 <sup>a</sup> (23,1)	28,7 <sup>a</sup> (31,6)
Je peux (toujours/la plupart du temps) influencer des décisions importantes pour mon travail	49,4 (57,7)	34,8 <sup>a</sup> (41,4)	9,5 <sup>a</sup> (14,6)	15,5 <sup>a</sup> (24,9)
Je n'ai jamais mon mot à dire dans le choix de mes collègues de travail	37,6 (36,5)	53,9 <sup>a</sup> (41,2)	75,9 <sup>a</sup> (65,7)	66,6 <sup>a</sup> (56,3)
<b>Sécurité socioéconomique</b>				
Contrat à durée indéterminée	90,1 (89,6)	81,3 <sup>a</sup> (82,3)	74,3 <sup>a</sup> (77,2)	83,2 (80,2)
Contrat à durée déterminée	7,8 (6,7)	12,4 <sup>a</sup> (11,8)	17,4 <sup>a</sup> (14,3)	9,4 (12,3)
Je risque de perdre mon travail au cours des 6 prochains mois	9,7 (12,1)	14,2 <sup>a</sup> (19,9)	23,1 (21,6)	13,3 (16,1)
Accès à la formation (financée par l'employeur)	52,2 (51,3)	47,7 (43,3)	24,2 <sup>a</sup> (24,9)	38,5 (25,7)
<b>Reconnaissance et sens au travail</b>				
Je suis reconnu(e) comme il se doit pour mon travail (financièrement ou pas)	73,1 (70,2)	62,9 <sup>a</sup> (59,4)	50,3 <sup>a</sup> (45,2)	70,0 (56,7)
J'ai l'impression de faire un travail utile	88,5 (90,2)	86,2 <sup>a</sup> (83,5)	65,8 <sup>a</sup> (71,4)	87,3 (92,1)
Je suis capable d'appliquer mes propres idées dans mon travail	74,6 (64,0)	47,0 <sup>a</sup> (44,2)	26,1 <sup>a</sup> (15,3)	44,0 <sup>a</sup> (27,9)
<b>Qualité du management</b>				
Je suis traité de façon équitable au travail	84,1 (90,2)	69,4 <sup>a</sup> (85,6)	63,8 <sup>a</sup> (71,6)	82,9 (77,8)
En général, les salariés font confiance à leur direction	53,4 (69,8)	40,2 <sup>a</sup> (63,9)	45,5 (59,6)	61,2 (70,2)
L'organisation pour laquelle je travaille me respecte en tant que personne	91,3 (91,9)	83,4 <sup>a</sup> (85,7)	81 <sup>a</sup> (80,1)	86,4 (85,8)
Le manager de proximité m'apporte son aide pour permettre que le travail soit fait	67,6 (68,2)	61,1 <sup>a</sup> (65,9)	56,5 <sup>a</sup> (56,5)	69,5 (54,8)
Le manager de proximité me fait des commentaires utiles sur mon travail	71,9 (74,4)	65,2 <sup>a</sup> (70,4)	56,1 <sup>a</sup> (60,7)	69,6 (63,1)
<b>Conditions de travail et risques psychosociaux</b>				
Mon travail nécessite (tout le temps, presque ou les trois quarts du temps) des cadences de travail élevées	31,8 (30,5)	52,2 <sup>a</sup> (54,7)	65,4 <sup>a</sup> (52,8)	25,1 (24,9)
Mon travail nécessite de travailler (tout le temps, presque ou les trois quarts du temps) dans des délais très stricts et très courts	37,4 (36,6)	54,3 <sup>a</sup> (58,5)	56,1 <sup>a</sup> (47,9)	28,3 (23,3)
Je ressens du stress (toujours ou la plupart du temps) dans mon travail	32,9 (26,7)	43,7 <sup>a</sup> (35,7)	35,5 (27,5)	17,1 <sup>a</sup> (18,6)
Je serai capable de faire mon travail actuel ou un travail similaire jusqu'à l'âge de 60 ans	63,0 (76,6)	40,5 <sup>a</sup> (57,6)	32,92 <sup>a</sup> (58,7)	66,1 (69,8)
Ma santé ou ma sécurité sont menacées à cause de mon travail	29,2 (20,8)	46,7 <sup>a</sup> (36,1)	52,4 <sup>a</sup> (34,5)	21,3 <sup>a</sup> (18,9)
En général, je suis très satisfait de mes conditions de travail	89,9 (90,2)	71,5 <sup>a</sup> (82,0)	56,1 <sup>a</sup> (75,1)	85,4 (85,6)

Échantillon : 12 588 salariés des 27 pays européens et 648 salariés pour la France du secteur marchand.

Note 1 : la moyenne pour l'UE-27 est entre parenthèses.

Note 2 : l'exposant « a » signifie pour la France qu'il existe une différence statistiquement significative au niveau de 5 % dans la probabilité d'être caractérisé par la pratique pour les travailleurs appartenant au type organisationnel concerné par rapport à ceux du modèle apprenant, après avoir contrôlé les effets du secteur, de la catégorie professionnelle et de la taille de l'entreprise.

Source : 6<sup>e</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail (ECWS, 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Calculs et traitement des auteurs



performance des entreprises mesurée par plusieurs indicateurs (qualité du travail, qualité du management, capacité d'innovation).

## MODÈLE D'ORGANISATION DU TRAVAIL, QUALITÉ DU TRAVAIL ET DIFFUSION DES INNOVATIONS

Le Tableau 3 détaille plusieurs indicateurs liés à la qualité du travail, par type d'organisation. On constate que les travailleurs relevant du modèle apprenant sont plus nombreux à bénéficier de conditions de travail favorables que ceux de la *lean production*. Pour contrôler l'effet éventuel des conditions structurelles, nous avons effectué des régressions logistiques qui prennent en compte le secteur d'activité, la taille et la catégorie socioprofessionnelle<sup>11</sup>.

### Les organisations apprenantes offrent une meilleure qualité du travail et du management

Les salariés appartenant à des organisations apprenantes sont plus souvent consultés pour définir les objectifs de production et plus nombreux à pouvoir influencer sur les décisions concernant leur travail. Ils sont aussi plus nombreux à être consultés dans le choix de leurs collègues de travail – soit près de 63 % d'entre eux, contre 46 % dans la *lean production* et à peine 24 % et 33 % respectivement dans les organisations taylorienne et simple. De même, les salariés de la forme apprenante sont plus souvent en CDI : c'est le cas pour 90 % d'entre eux, contre 81 % dans la *lean production* et 74 % dans le modèle taylorien. Ils se

déclarent aussi plus souvent reconnus dans leur travail. En ce qui concerne la qualité du management, ils sont plus nombreux à avoir une opinion positive de leur organisation mais aussi de leur manager de proximité (seulement devancés sur ce point par les salariés des structures simples). S'agissant des conditions de travail, nos résultats montrent logiquement des écarts importants et statistiquement significatifs entre types d'organisation : les salariés appartenant au modèle apprenant sont les moins exposés aux risques psychosociaux et aux cadences de travail élevées. Ce sont les salariés de la *lean production* qui connaissent les moins bonnes conditions : ils ressentent plus souvent du stress au travail et sont plus nombreux à se déclarer incapables de faire leur travail – ou un travail similaire – jusqu'à 60 ans.

### Les organisations apprenantes favorisent la diffusion des innovations dans l'économie

Le lien entre le type d'organisation du travail et la diffusion des innovations peut être mesuré au niveau national et européen en couplant l'enquête ECWS 2015 et l'enquête européenne CIS 2015 (*Community Innovation Survey*) d'Eurostat<sup>12</sup>. Si cette dernière ne fait pas la différence entre innovations « radicales » et « incrémentales », elle permet toutefois de saisir trois catégories distinctes : les innovations qui constituent des produits nouveaux pour l'entreprise, les innovations à l'échelle du marché (local ou national) et enfin les innovations au niveau mondial. Les secondes comprennent une grande partie de l'activité d'innovation incrémentale, fondée sur l'adoption et la

**Tableau 4 – Corrélation au niveau national entre la fréquence des formes d'organisation du travail et la fréquence des types d'innovation (UE-27)**

	Organisation apprenante	Lean production	Modèle taylorien	Structure simple
<b>Types d'innovation</b>	<b>Coefficient de corrélation</b>			
CIS-2014 : innovations de nouveaux produits pour la firme	.30	-.18	-.24	-.08
CIS-2014 : innovations de nouveaux produits sur le marché	.46	-.24	-.32	-.22
CIS-2014 : au moins un produit « première mondiale »	.66	-.49	-.44	-.24

Note : les fréquences d'innovation correspondent au pourcentage d'entreprises qui commercialisent chaque type d'innovation de produit par rapport au nombre total d'entreprises du secteur de l'industrie et des services, à l'exclusion de la construction, du commerce de détail, du commerce et de la réparation automobile, des hôtels et restaurants, de certains services aux entreprises et services personnels (voir le [site d'Eurostat](#)). Les fréquences des innovateurs « premières mondiales » ne sont disponibles que dans 21 pays et excluent le Danemark, l'Irlande, l'Espagne, le Luxembourg, l'Autriche, la Finlande et le Royaume-Uni.

Source : CIS (*Community Innovation Survey*, Eurostat, 2014) et 6<sup>e</sup> Enquête européenne sur les conditions de travail (ECWS, 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Calculs et traitement des auteurs

11. Les régressions logistiques estiment les probabilités que les travailleurs des formes *lean production*, taylorienne ou simple soient caractérisés par les différentes conditions du travail par rapport à la probabilité des travailleurs de la classe apprenante, après contrôle des effets du secteur d'activité, de la catégorie socioprofessionnelle et de la taille de l'entreprise.
12. Les données agrégées au niveau national des enquêtes CIS sont disponibles sur le [site d'Eurostat](#).

modification éventuelle de produits déjà introduits sur le marché par d'autres entreprises : c'est ce que l'on qualifie souvent d'« imitation créative ». Le marché de l'entreprise peut être national ou local, avec des produits ou technologies déjà disponibles sur des marchés internationaux plus vastes. La capacité à devenir un champion local ou national peut être considérée comme un bon indicateur d'un niveau élevé d'appropriation des nouvelles connaissances. Et la capacité à proposer une innovation en première mondiale est un indicateur clé d'une grande créativité interne, même si cette innovation n'est pas « radicale » au sens où elle constituerait une disruption du marché et des modes de consommation.

Le Tableau 4 présente les résultats d'une analyse de corrélation au niveau national entre la fréquence des quatre formes organisationnelles et la fréquence avec laquelle les entreprises commercialisent des innovations. On constate une corrélation positive entre la fréquence des organisations du travail apprenantes et la fréquence des innovations en première mondiale, puis dans une moindre mesure la fréquence des innovations pour le marché, et à un degré encore moindre la fréquence des innovations pour l'entreprise. En revanche, il existe des corrélations négatives entre la fréquence des formes *lean production* ou taylorienne dans un pays et le taux d'innovation de ses entreprises. Bien qu'une corrélation au niveau national ne suffise pas à démontrer la causalité, ces résultats suggèrent qu'il existe un lien systémique entre les possibilités d'apprentissage et d'exploration de nouvelles connaissances offertes aux salariés dans leur travail quotidien et la capacité des entreprises à développer des produits et services avec un fort degré de nouveauté. La performance supérieure en termes d'innovation des organisations apprenantes a également été démontrée sur la base des enquêtes européennes menées auprès des entreprises<sup>13</sup>.

## ÉVOLUTION DES FORMES D'ORGANISATION ENTRE 2005 ET 2015 DANS L'UNION EUROPÉENNE

Plusieurs constats se dégagent de l'analyse statistique en évolution sur dix ans au niveau européen (voir Tableau 5). En tendance générale, on note une relative stabilité du pourcentage de salariés travaillant dans une organisation du travail apprenante et une faible augmentation de ceux travaillant en *lean production*, au détriment du modèle taylorien. Dominant pendant plus d'un siècle, ce dernier semble aujourd'hui marquer le pas en Europe au profit des

organisations plus modernes. Le taux de diffusion des structures simples est resté presque inchangé.

On constate en outre que l'organisation apprenante a subi une baisse significative entre 2005 et 2010 – période marquée par une crise financière et économique –, avant de remonter entre 2010 et 2015 au-dessus même de son niveau de 2005. Les organisations *lean production* et taylorienne n'ont quant à elles pas connu de recul, elles ont eu tendance au contraire à augmenter légèrement. Cette baisse des apprenantes au profit d'organisations plus centralisées pourrait s'expliquer par le comportement des dirigeants d'entreprise face aux cycles économiques. Plusieurs travaux empiriques ont ainsi mis en évidence un lien entre le choix des modes d'organisation du travail et les cycles économiques<sup>14</sup>. Les entreprises auraient tendance à adopter des organisations décentralisées en période d'expansion économique et des organisations plus centralisées en période de baisse de la croissance<sup>15</sup>. Elles chercheraient ainsi à rationaliser au maximum leurs coûts de production en période de récession pour maintenir leurs marges. Sur le

**Tableau 5 – Évolution des fréquences des formes d'organisation du travail, dans l'UE-27 et en France, 2005-2015**

	Organisation apprenante	Lean production	Modèle taylorien	Structure simple
<b>UE-27</b>				
<b>2005</b>	38	25	18	19
<b>2010</b>	36	27	19	18
<b>2015</b>	40	27	15	18
<b>France</b>				
<b>2005</b>	46	22	17	15
<b>2010</b>	30	27	20	23
<b>2015</b>	43	32	12	13

Champ : actifs salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économique à dominante marchande et non agricoles ou domestiques (hors administration publique et sécurité sociale, éducation, santé et l'action sociale, l'agriculture et pêche et les services domestiques).

Taille de l'échantillon UE-27 : 9 376 observations en 2005 ; 12 334 observations en 2010 ; 12 558 observations en 2015.

Taille de l'échantillon France : 467 observations en 2005 ; 1 013 observations en 2010 ; 648 observations en 2015.

Lecture : 38 % des salariés des établissements d'au moins 10 personnes travaillant dans les secteurs d'activité économique à dominante marchande et non agricoles ou domestiques appartiennent à la classe apprenante en 2005.

Source : Enquête européenne sur les conditions de travail (ECWS 2005, 2010 et 2015) de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail. Calculs et traitement des auteurs

13. Voir Lorenz E. et Potter J. (2019), *op. cit.* Leurs résultats, issus de régressions probits en contrôlant pour les secteurs d'activité et la taille d'entreprise, montrent que les organisations apprenantes ont une probabilité plus élevée d'introduire des nouveaux produits ou services que les entreprises adoptant d'autres formes d'organisation.

14. Voir par exemple Holm J. R. et Lorenz E. (2015), « Has "discretionary learning" declined during the Lisbon Agenda? A cross-sectional and longitudinal study of work organization in European nations », *Industrial and Corporate Change*, vol. 24(6), p. 1179-1214.

15. Navarro P., Bromiley P. et Sottile P. (2010), « Business cycles management and firm performance: Tying the empirical knot », *Journal of Strategy and Management*, vol. 3(1), p. 50-71.





plan organisationnel, ce type de stratégie conduirait à un renforcement des systèmes de *reporting via* un suivi plus systématique des rendements de production et à la multiplication d'indicateurs quantitatifs de performance de court terme.

### En France, recul des organisations apprenantes au profit de la lean production

La France se distingue des autres pays par une baisse importante des formes apprenantes sur la période 2005-2010 : la part des salariés concernés est passée de 46 % à 30 %. Le seul pays à avoir connu une baisse comparable est l'Irlande, passée de 43 % à 27 % sur la même période. La France a connu dans le même temps une augmentation continue des formes en *lean production*, passées de 22 % à 32 %. Une analyse factorielle portant sur l'ensemble des caractéristiques de chaque modèle d'organisation montre que cette baisse des apprenantes en France entre 2005 et 2010 est principalement liée au recul de l'autonomie des salariés et des activités relatives à la résolution de problèmes et au contenu cognitif du travail. Ces évolutions sont également associées à une importance accrue des modèles *lean production* et taylorien. Entre 2010 et 2015, le contenu cognitif du travail remonte légèrement au-dessus de son niveau de 2005. Sur l'ensemble de la période 2005-2015, on constate en outre une augmentation du niveau des contraintes de normes quantitatives, hiérarchiques et horizontales sur le rythme du travail. Ainsi, les salariés en France en 2015 possédaient en moyenne moins d'autonomie dans leur travail quotidien qu'en 2005. Cette tendance a été également observée dans d'autres enquêtes sur données françaises<sup>16</sup>.

En matière d'adoption des formes apprenantes, la France en 2015 se situe certes au-dessus de la moyenne européenne des 27 États membres et en avance sur certains pays du Sud (Grèce, Espagne et Portugal) comme sur la plupart des pays de l'Est. Cependant, elle est en retard si on la compare à la plupart des pays européens ayant un niveau de développement économique et technologique similaire. C'est en particulier le cas des pays nordiques (Finlande, Suède et Danemark) et d'Europe continentale (Pays-Bas, Autriche, Allemagne et Belgique).

### Comment expliquer la situation française ?

Une analyse de régression logistique montre que les facteurs structurels – taille de l'entreprise, secteur d'activité, catégorie socioprofessionnelle – ne suffisent pas à expliquer les écarts entre pays dans les fréquences d'adoption des quatre formes d'organisation du travail<sup>17</sup>. En s'appuyant sur différents travaux de recherche, on peut avancer plusieurs pistes pour comprendre la situation française. Par exemple, des travaux comparatifs<sup>18</sup> ont montré que les disparités nationales en matière d'organisation du travail – en particulier le degré de hiérarchie et la dynamique d'apprentissage – seraient liées aux caractéristiques des systèmes nationaux d'éducation et de formation professionnelle continue. L'argument est étayé par des méthodes diverses (évaluations économétriques, études de cas), avec des groupes de pays différents comme base de comparaison, mais l'hypothèse centrale est que les systèmes nationaux varient en fonction de l'équilibre existant entre enseignement académique et enseignement professionnel. Les systèmes nationaux qui accordent une plus grande « valeur » à la filière académique classique – vouée à l'acquisition d'un savoir théorique et scientifique – qu'à la filière professionnelle – visant à fournir des compétences pratiques et un savoir-faire technique spécifique à un métier ou à un secteur – ont plus de chances d'adopter des organisations du travail hiérarchisées<sup>19</sup>. En revanche, les systèmes nationaux qui accordent une valeur plus équilibrée aux deux filières ont plus de chances d'adopter des organisations où la gestion du savoir et des compétences se focalise sur la résolution de problèmes pratiques, le travail en équipe et l'autonomie des salariés.

La France est l'un des pays européens qui accordent une valeur économique et sociale supérieure aux diplômés de la filière académique qu'à ceux de la filière professionnelle. Dans les pays scandinaves et d'Europe du Nord, l'importance accordée à l'expérience pratique en milieu professionnel comme source de compétences et de qualification encourage l'investissement dans la formation professionnelle continue dès le secondaire et par voie d'alternance, en la rendant accessible au plus grand nombre (qualifiés et peu qualifiés).

16. Beque M., Kingsada A. et Mauroux A. (2019), « Autonomie dans le travail », *Dares Synthèse.Stat*, n° 29, avril.

17. Nous effectuons d'abord quatre régressions logistiques dans lesquelles les variables dépendantes binaires sont codées 1 si le salarié appartient à la classe particulière d'organisation du travail et 0 sinon. Les variables indépendantes sont des variables muettes pour les pays utilisant la France comme cas de référence. Les résultats montrent si les différences dans les fréquences indiquées dans le tableau 2 entre la France et les autres pays de l'UE sont statistiquement significatives. Des contrôles sont ensuite ajoutés pour le secteur, la taille et la catégorie socioprofessionnelle. À quelques exceptions près, il n'y a pas de changement dans la signification statistique des différences entre les pays.

18. Hall P. et Soskice D. (2001), *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, Oxford University Press ; Lam A. (2000), « Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework », *Organization studies*, vol. (21)3, mai, p. 487-513 ; Lorenz E., Lundvall B.-A., Kraemer-Mbula E. et Rasmussen P. (2016), « Work organisation, forms of employee learning and national systems of education and training », *European Journal of Education*, vol. 51(2), mai ; Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J. (1982), *Politique d'éducation et organisation industrielle en France et en Allemagne: essai d'analyse sociétale*, Presses universitaires de France.

19. Hall P. et Soskice D. (2001), *op. cit.* ; Lam A. (2000), *op. cit.* ; Lorenz E., Lundvall B.-A., Kraemer-Mbula E. et Rasmussen P. (2016), *op. cit.* ; Maurice M., Sellier F. et Silvestre J.-J. (1982), *op. cit.*

Une autre explication tient aux caractéristiques des pratiques de formation professionnelle en France. Les salariés qui ont accès à la formation continue, financée par l'employeur, suivent majoritairement des formations qui se déroulent en dehors de l'entreprise, sous forme de cours ou de stages<sup>20</sup>. Les actions de formation sur le lieu de travail, qui visent à accroître les compétences techniques, organisationnelles et cognitives de manière plus opérationnelle, sont moins développées que dans les pays

d'Europe du Nord et scandinaves. Si la France est un pays emblématique en matière de formation classique, c'est notamment parce que son système de formation continue s'est construit sur le modèle scolaire et académique, en valorisant davantage les cours et les stages fondés sur un savoir théorique et formel que les actions de formation sur le lieu de travail. Outre ces facteurs institutionnels, certains auteurs ont souligné le poids des traditions culturelles dans les approches managériales.

## CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

**Compte tenu des avantages que semblent procurer les organisations du travail apprenantes – pour les travailleurs comme pour les entreprises –, leur recul récent en France n'est pas une bonne nouvelle. Leur donner un nouveau souffle pourrait se traduire par une meilleure qualité de travail et une meilleure diffusion des innovations.**

Inscrire le développement des organisations apprenantes à l'agenda des réformes, en France comme en Europe, apparaît d'autant plus nécessaire que des défis d'une ampleur inégalée s'annoncent à l'horizon 2030 : avènement de l'ère du big data et de l'intelligence artificielle, intensification de la concurrence mondiale, ralentissement de la croissance des gains de productivité, etc.<sup>21</sup>. La quasi-totalité des pays avancés seront soumis à un impératif d'apprentissage continu pour s'adapter à un environnement de plus en plus complexe et instable. Comme le soulignait une étude prospective de France Stratégie<sup>22</sup>, la performance des entreprises passera par des organisations du travail flexibles, capables d'optimiser rapidement la gestion des savoirs et des connaissances et d'anticiper les changements, même brutaux. Ces mutations exigeront des travailleurs une grande faculté d'adaptation, un haut niveau d'autonomie et une capacité à résoudre des problèmes complexes et à faire preuve d'esprit critique. Ces compétences cognitives, organisationnelles et sociales seront par ailleurs de plus en plus demandées sur le marché du travail. Or, d'après un rapport récent de l'OCDE, la France est un des pays européens où ces compétences font le plus défaut<sup>23</sup>. Le développement des organisations apprenantes peut contribuer à résorber cette pénurie, qui s'explique en grande partie par le manque de complémentarité entre la formation professionnelle formelle et le processus d'apprentissage interactif et par la pratique dans l'activité quotidienne de travail.

Enfin, un rapport récent de France Stratégie<sup>24</sup> soulignait les risques que peut engendrer l'intelligence artificielle en matière de travail et d'emploi : détérioration des conditions de travail (intensification, isolement), obsolescence rapide des compétences, voire disparition de nombreux emplois liée à la prise en charge des tâches « routinières » (simples ou complexes) par la machine. Ces risques sont particulièrement élevés avec des processus de production qui répondent à des règles prédéterminées et hautement standardisables, à l'instar de la *lean production*. La progression de ce dernier modèle en France apparaît donc inquiétante, d'autant plus qu'il est souvent synonyme de conditions de travail dégradées.

Pour promouvoir la diffusion des organisations du travail apprenantes, les auteurs de l'étude formulent plusieurs pistes de recommandations.

La mesure phare porte sur la mise en place d'un programme national en faveur des innovations managériales et organisationnelles. Il s'agit d'accompagner les entreprises et de les sensibiliser aux bénéfices que ces innovations peuvent procurer. La France pourrait notamment s'inspirer des initiatives de plusieurs pays d'Europe du Nord et scandinaves, à l'instar des programmes TYKE et TYKES en Finlande ou du *Value Creation Programme* en Norvège. À l'origine de ces initiatives européennes, on trouve souvent la même prise de conscience des gouvernements, des entreprises et des syndicats : la dimension organisationnelle et managériale constitue un déterminant clé de la diffusion des innovations et de la qualité du travail et de l'emploi. Ces programmes visent à mieux « connecter » les problématiques économiques (compétitivité, innovation, etc.) aux questions liées à la qualité du travail (développement des compétences, conditions de travail, bien-être et motivation dans le travail, etc.).

20. Mignot J.-F. (2013), « La formation continue des salariés en Europe : les écarts entre pays se réduisent encore », *Bref du Céreq*, n° 312, juillet.

21. ESPAS (2015), *Global Trends to 2030: Can the EU meet the challenges ahead?*, mars.

22. Benhamou S. (2017), « Imaginer l'avenir du travail - Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030 », *Document de travail*, n° 2017-05, France Stratégie, avril.

23. OCDE (2017), *Obtenir les bonnes compétences, le cas de la France*, Éditions OCDE, Paris.

24. France Stratégie (2019), *Intelligence artificielle et travail*, rapport à la ministre du Travail et au secrétaire d'État auprès du Premier ministre, chargé du Numérique, mars.



La France gagnerait à mettre en place des actions concrètes pouvant se décliner au niveau régional : aide au financement de projet, mise en réseaux d'acteurs pour favoriser le savoir-faire organisationnel, construction d'une offre de formation professionnelle adaptée aux compétences organisationnelles, sociales et cognitives sur le lieu de travail, plateforme de connaissance digitalisée, lancement de projets de recherche sur les innovations organisationnelles, etc. Un tel programme aurait aussi pour objectif de favoriser la création de réseaux de coopération en innovation organisationnelle au sein d'écosystèmes régionaux, entre les réseaux d'entreprises, les universités et les établissements d'enseignement postsecondaires et les instituts de recherche, les syndicats, ou les collectivités territoriales. Ce programme pourrait bénéficier du soutien du ministère de la Recherche et de l'Innovation et du ministère du Travail ainsi que des partenaires sociaux et des agences régionales pour l'innovation (BPI notamment) et la qualité du travail (ANACT notamment). Il pourrait également bénéficier du soutien financier du Fonds social européen (FSE).

L'étude propose en outre d'améliorer l'accompagnement des managers dans la conduite du changement organisationnel et de favoriser les actions de formation sur le lieu de travail, propices à l'apprentissage.

Enfin, les auteurs soulignent que d'autres facteurs plus généraux peuvent concourir au développement des organisations du travail apprenantes. Les systèmes de formation continue tout au long de la vie doivent être encouragés et améliorés : de fait, ils reconnaissent la valeur de la formation tant académique que professionnelle et offrent de nombreuses possibilités d'actions combinant formation en situation de travail et formation en dehors de l'entreprise.

## RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DE FRANCE STRATÉGIE SUR :



[www.strategie.gouv.fr](http://www.strategie.gouv.fr)



[@strategie\\_Gouv](https://twitter.com/strategie_Gouv)



[france-strategie](https://www.linkedin.com/company/france-strategie)



[francestrategie](https://www.facebook.com/francestrategie)



[@FranceStrategie\\_](https://www.instagram.com/FranceStrategie_)



[StrategieGouv](https://www.youtube.com/StrategieGouv)

Directeur de la publication :  
Gilles de Margerie,  
commissaire général

Directeur de la rédaction :  
Cédric Audenis,  
commissaire général adjoint

Secrétaires de rédaction :  
Olivier de Broca,  
Sylvie Chasseloup

Impression :  
France Stratégie

Dépôt légal : avril 2020  
N° ISSN 2556-6059

Contact presse :  
Matthias Le Fur,  
directeur du service  
Édition-Communication-Événements  
01 42 75 61 37  
[matthias.lefur@strategie.gouv.fr](mailto:matthias.lefur@strategie.gouv.fr)



**FRANCE STRATÉGIE**

France Stratégie est un organisme d'études et de prospective, d'évaluation des politiques publiques et de propositions placé auprès du Premier ministre. Lieu de débat et de concertation, France Stratégie s'attache à dialoguer avec les partenaires sociaux et la société civile pour enrichir ses analyses et affiner ses propositions. Elle donne à ses travaux une perspective européenne et internationale et prend en compte leur dimension territoriale.