

ORGANISATION DU TRAVAIL ET VULNÉRABILITÉ AU NON-EMPLOI : QUEL LIEN ?

Dites-nous quelle organisation du travail vous proposez et nous vous dirons quel est le degré de vulnérabilité¹ au non-emploi de vos salariés et la capacité de résilience de votre organisation. Telle est la proposition originale d'une recherche réalisée au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

Karine Sautereau



Une recherche récente a permis de mettre en lumière l'impact des organisations du travail sur la vulnérabilité au non-emploi des individus, mais également sur la résilience des organisations face aux incertitudes liées aux marchés et à la technologie. Trois chercheurs ont mené cette étude dans le cadre d'un projet européen porté par le Centre d'étude de l'emploi et du travail (CEET), appartenant au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) : Nathalie Greenan, Ekaterina Kalugina et Mouhamadou Moustapha Niang. Une approche nouvelle, adoptée par ces chercheurs, a permis de mettre en évidence cinq formes d'apprentissage au travail et de distinguer celle protégeant le mieux les individus et les organisations à la fois, face à un contexte de plus en plus instable. L'originalité de cette recherche, ainsi que la forme d'apprentissage la plus résiliente, sont l'objet de cet article.

Originalité de la recherche

Plusieurs originalités distinguent cette recherche. Premièrement, ces économistes du Cnam ont regardé la trajectoire du travail et, plus particulièrement, celle du passage de l'emploi au non-emploi, au lieu d'observer la trajectoire vers l'emploi, qui est largement documentée.

Deuxièmement, ils ont analysé le Piacac² avec les lunettes "organisation du travail". De fait, pour ces économistes, "la vulnérabilité des travailleurs, ce n'est pas simplement une question d'offre de travail, c'est aussi une question de demande de travail", précise Nathalie Greenan. Habituellement, la recherche en économie portant sur les transitions sur le marché du travail regarde plutôt du côté de l'offre, à savoir les comportements du travailleur : se forme-t-il suffisamment ? A-t-il des problèmes de famille ? Autrement dit, "qu'est-ce qui va faire qu'il va avoir des difficultés pour accéder à l'emploi ?", résume Nathalie Greenan.

Or, dans cette recherche, les chercheurs regardent du côté de la demande, c'est-à-dire la façon dont les entreprises et les organisations fonctionnent, et plus précisément, les organisations du travail qu'elles proposent. Ce qui est complémentaire aux autres recherches, car tout le problème ne vient pas que de l'individu ; son environnement est aussi à questionner³.

En d'autres termes, "on ne peut pas négliger ce point et toujours dire que le problème, ce sont les individus, qu'ils ne savent pas s'adapter. Il y a peut-être aussi des contextes professionnels où les entreprises ne savent pas mobiliser, utiliser correctement les compétences des travailleurs", explicite Nathalie Greenan.

Rubrique pilotée par Karine Sautereau, doctorante en sciences de l'éducation et de la formation (laboratoire Centre de recherche en éducation et formation de l'Université Paris Nanterre), à Centre Inffo dans le cadre d'une convention industrielle de formation par la recherche (Cifre). k.sautereau@centre-inffo.fr

Méthodologie

Analyse d'une riche base de données combinant des microdonnées issues de l'enquête sur les compétences des adultes (Piaac, cycle I) et des informations macroéconomiques sur 28 pays de l'OCDE, incluant tous les secteurs et toutes les tailles d'entreprises.



1. Les salariés sont vulnérables au non-emploi lorsqu'ils ne peuvent pas garantir leur emploi dans un avenir proche. Cette vulnérabilité peut résulter d'une faible résilience des organisations aux chocs auxquels elles doivent faire face.

2. Le Piacac correspond au programme pour l'évaluation internationale des compétences des adultes piloté par l'OCDE.

3. Un lien peut être fait ici avec le concept d'environnement capacitant, développé dans l'article R&D précédent (Inffo formation n° 1097, pp.24-25).

L'apprentissage autonome : la forme la plus résiliente

En se basant sur la description des activités professionnelles données par 89 705 employés, ces chercheurs ont mis en évidence cinq formes d'organisation du travail qui caractérisent la manière dont les tâches sont effectuées par les salariés sur leur lieu de travail, et qui influencent le degré d'apprentissage organisationnel : apprentissage autonome, apprentissage contraint, indépendante, simple et taylorienne.

Les formes d'organisation du travail exercent une influence significative sur les employés : les moins vulnérables au non-emploi travaillent dans des formes d'apprentissage autonome, tandis que ceux en contexte tayloriste sont plus à risque. De fait, la forme autonome est celle facilitant le plus la mise à jour et le développement de connaissances et de compétences. Par conséquent, la forme d'apprentissage autonome permet aux individus, et aux organisations qui les accueillent, d'être les moins vulnérables possible.

En revanche, les autres formes peuvent rendre, à des degrés différents, plus ou moins vulnérables les individus et les organisations qui seraient confrontés à un problème d'ordre économique de l'entreprise, par exemple. L'apprentissage autonome correspond aux organisations "où les salariés bénéficient d'un degré élevé d'autonomie sur la manière d'accomplir les tâches liées à leur travail, participent fréquemment à des activités d'apprentissage et résolvent fréquemment des problèmes complexes", décrit Ekaterina Kalugina.

La capacité d'apprentissage des organisations

Afin d'encourager les entreprises à adopter les formes d'organisation du travail (en particulier l'apprentissage autonome) qui sont les plus efficaces pour réduire la vulnérabilité au non-emploi, il est nécessaire, selon ces économistes, de mener des recherches concernant les politiques les plus à même de les promouvoir et de les soutenir. En

LES AUTEURS DE LA RECHERCHE



Nathalie Greenan est professeure des universités en économie au Cnam. Thèmes de recherche : l'analyse des changements au sein des organisations privées et publiques, de leurs performances économiques et de leurs conséquences pour les salariés et sur le marché du travail.

Mouhamadou Moustapha Niang est actuellement chargé d'études au Service de la statistique, des études et de la recherche (SSER) du ministère de la Justice. Thèmes de recherche : économétrie appliquée, économie du travail et des organisations, discrimination dans l'emploi, conditions de travail et vulnérabilité, économie des inégalités.



Ekaterina Kalugina est maîtresse de conférences en économie à l'Université Évy Paris-Saclay et chercheuse associée au Cnam. Thèmes de recherche : microéconomie appliquée, économie du travail et économie de la famille.

attendant, de premières pistes sont proposées dans un précédent article de Nathalie Greenan, co-écrit avec une autre économiste, Sylvia Napolitano, où elles abordent la question de la capacité d'apprentissage des organisations avec la description de huit dimensions, telles que le design du poste de travail, les pratiques concernant la structure organisationnelle ou la formation. ●

POUR ALLER PLUS LOIN

➔ Kalugina, E., Greenan, N. & Niang, M.M. (2025). *Work organization, gender and workforce transition to non-employment in OECD countries*. Eurasian Bus Rev.

➔ Greenan, N. et Napolitano, S. (2023). *Investir dans la capacité d'apprentissage de l'organisation pour la double transition digitale et écologique*. Dans coordinateur B. Palier *Que sait-on du travail ?* (pp.208-223). Presses de Sciences Po.