

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

Comment expliquer le sens de la fidélisation des travailleurs dans un contexte de nomadisme ?

Partie I

Partie II

Auteur : Marine BUYSE
Promoteur 1 : Philippe Depaepe
Promoteur 2 : Emmanuelle Perin
Année académique 2019-2020
Master 80 en sciences du travail

Présentation

PARTIE 1 : Comment expliquer le sens de la fidélisation des travailleurs dans un contexte de nomadise ?

PARTIE 2 : Comment le nomadisme est-il amené à se développer ?

PARTIE 3 : Note d'articulation

PARTIE 1 :

Comment expliquer le sens de
la fidélisation des travailleurs
dans un contexte de
nomadisme ?

Table des matières

1	Contexte et définitions	2
1.1	Contexte	2
1.2	La fidélisation	2
1.2.1	Définition de la fidélisation	2
1.2.2	Enjeux de la fidélisation	3
1.3	Couple attractivité-fidélisation	4
1.3.1	Définitions	4
1.3.2	Axes stratégiques développant le couple attractivité-fidélisation	5
1.4	La socialisation organisationnelle	7
2	Attentes des travailleurs selon leur catégorie	9
2.1	Pourquoi un travailleur reste dans une entreprise ?	9
2.1.1	Les pratiques de gestion des ressources humaines	9
2.1.2	Employabilité	10
2.1.3	Autres facteurs de fidélisation	13
2.2	Fidélisation des jeunes entrant sur le marché du travail	14
2.2.1	Attentes des jeunes	15
2.2.2	Conflit générationnel – intégration des jeunes recrues	16
2.3	Fidélisation des talents	18
2.4	La fidélisation calculée	20
	Conclusion	21
	Bibliographie	22

Introduction

Qu'est-ce que la fidélisation ? Pourquoi fidéliser un travailleur ? A quoi sert-elle ? Que permet-elle ? Faut-il fidéliser tous les travailleurs et de quelle(s) façon(s) ? C'est ce à quoi ce *paper* va tenter de répondre.

Pour cela, celui-ci sera divisé en deux parties. La première comportera des éléments de contexte dans un premier temps suivis de plusieurs définitions dans un second temps, à commencer par la fidélisation. Les enjeux de celles-ci seront également apportés.

La fidélisation ne peut être abordée sans citer l'attractivité. Les auteurs parlent de couple attractivité-fidélisation. Celle-ci va dès lors être définie également. Puis, ce couple va être expliqué en précisant les cinq axes stratégiques qui permettent son développement.

Enfin, la dernière définition apportée sera celle de la socialisation organisationnelle. Ce concept est, lui aussi, directement en lien avec la fidélisation.

La seconde partie portera d'abord sur les attentes des travailleurs de manière générale. Deux grands éléments seront développés, les pratiques de gestion des ressources humaines et l'employabilité, ainsi que divers éléments supplémentaires.

Vient ensuite la fidélisation selon les catégories. Deux d'entre elles seront abordées, les jeunes travailleurs des générations Y et Z, autrement appelés les *Millenials*, et les talents.

Enfin, au-delà de ces catégories, un type de fidélisation sera présenté. Il s'agit de la fidélisation calculée à utiliser à bon escient.

1 Contexte et définitions

Dans cette première partie, des éléments de contexte vont être apportés pour mieux aborder le principe de la fidélisation. Ensuite, les différents concepts énoncés dans ce *paper*, tels que l'attractivité et la socialisation organisationnelle, seront définis.

1.1 Contexte

Petit (2012) explique que la crise a atteint les pays suite au choc pétrolier de 1973 ainsi que les entreprises, contraintes de réagir et de licencier en masse. L'auteur en parle comme d'une « redoutable machine à détruire les emplois » (Petit, 2012, p. 7). Cela ne présageait rien de bon pour les générations suivantes. De plus, il parle également du phénomène du *papy-boom* où le nombre de travailleurs partant à la retraite était supérieur à celui des jeunes entrant sur le marché du travail. Les entreprises n'ont eu d'autre choix que d'engager des remplaçants qui ne présentent pas les mêmes caractéristiques que leurs prédécesseurs, ni les mêmes attentes. Certaines entreprises ont la capacité de s'adapter à cette nouvelle génération et sont donc attractives à son égard alors que d'autres ne parviennent pas à les séduire et restent délaissées par les jeunes entrant sur le marché du travail (Petit, 2012).

Lachance (2011, cité par Giraud, 2015) estime que, depuis une dizaine d'années par rapport à 2011, « la réussite d'une entreprise passe inévitablement par sa capacité à acquérir les compétences nécessaires à sa croissance, à retenir son personnel, à le développer mais encore mieux, à le fidéliser » (Lachance, 2011, cité dans Giraud, 2015, p.58). Autrement dit, si une entreprise veut perdurer et faire des profits, elle n'a d'autre choix que d'attirer les bonnes personnes, les conserver et les faire évoluer en son sein.

1.2 La fidélisation

1.2.1 Définition de la fidélisation

Il arrive que des travailleurs soient tellement liés et impliqués dans l'entreprise où ils travaillent qu'ils peuvent décliner des offres d'apparence plus intéressantes proposées par d'autres organisations et réaliser certains sacrifices (Petit, 2012). Ceci est possible grâce à la fidélisation. Ce concept va maintenant être défini.

Selon Peretti (1999, cité dans Petit, 2012), la fidélisation représente « l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés » (Peretti, 1999, cité dans Petit, 2012, p. 10). Petit (2012) ajoute que « la fidélisation porte exclusivement sur les départs dont

l'initiative provient de l'individu » (Petit, 2012, p. 10). Il ne faut pas confondre la fidélisation avec le phénomène de *turnover*¹. Alors que celui-ci peut être issu d'une démarche aussi bien individuelle qu'organisationnelle, la fidélisation se concentre uniquement sur les comportements des travailleurs. Cette distinction est donc nécessaire car ce dernier concept ne se mesure pas aisément étant donné qu'il touche directement à la personne (Petit, 2012).

Une autre distinction est à observer. En effet, il ne faut pas confondre fidélité et fidélisation. Giraud (2015) résume cette différence par : « la fidélité du salarié est ce que les pratiques de fidélisation espèrent générer » (Giraud, 2015, p. 60). Paillé (2004) développe en expliquant que « la fidélité insiste sur les conduites individuelles en situation professionnelles tandis que la fidélisation amène l'entreprise à mobiliser des dispositifs de management pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004, cité dans Giraud, 2015, p. 60).

1.2.2 Enjeux de la fidélisation

Les enjeux de la fidélisation sont multiples. Une entreprise développant la fidélité de ses travailleurs peut dès lors y trouver de nombreux avantages. Ils sont le sujet de cette section et ont déjà fait l'objet d'études réalisées par différents auteurs.

Tout d'abord, une première étude effectuée par Giraud (2015) met en exergue les propos de Peretti et Paillé. Trois enjeux en ressortent, le premier est celui repris dans la définition, à savoir la baisse des démissions de travailleurs (Peretti, 2001, cité dans Giraud, 2015). Les deux derniers sont évoqués par Paillé, à savoir la résolution de certains problèmes en interne et l'augmentation de l'implication des travailleurs envers leur organisation (Paillé, 2011, cité dans Giraud, 2015). Giraud (2015) explique tout de même qu'il faut pouvoir doser la fidélisation. Effectivement, une entreprise a continuellement besoin de renouveau au niveau des compétences utilisées via ses salariés. A l'inverse, elle peut diminuer sa performance si le taux de rotation² est trop important (Giraud, 2015).

Dans le même ordre de cette dernière idée, Martin (2014) évoque un intérêt faible à la fidélisation des travailleurs entreprenant volontairement une carrière dite nomade. En effet, ces individus resteraient insensibles aux tentatives de fidélisation de l'entreprise. A contrario, l'auteur opte pour une étude sur la rétention des hauts potentiels (ou fidélisation des talents exposée à la section « 2.3 Fidélisation des talents »), comme les gestionnaires de projets

¹ « Le taux de *turnover* (ou taux de rotation) est le rapport entre l'ensemble des mouvements du personnel, recrutements et départs, d'une période et l'effectif moyen de l'entreprise pour la période » (Peretti, 2011, cité dans Giraud, 2015, p. 60).

² Voir définition en note 1 de bas de page.

représentant un atout face à la concurrence, par exemple. Ainsi, la fidélisation constitue un véritable enjeu dans ce cas. En effet, les mesures mises en place par l'entreprise pour retenir ces experts, notamment les dispositifs de formation onéreux, ne devraient pas être développés en vain (Martin, 2014).

1.3 Couple attractivité-fidélisation

La fidélisation s'aborde très rarement de manière isolée. En effet, beaucoup d'auteurs parlent de la fidélisation et de l'attractivité comme un couple, comme deux concepts inséparables. Dans cette partie, l'attractivité et le couple qu'elle forme avec la fidélisation seront d'abord définis. Ensuite, la notion de ce couple sera développée en abordant cinq axes stratégiques favorable à son essor.

1.3.1 Définitions

Sekiou *et al.* (2001, cité dans Petit, 2012) définissent l'attractivité comme « un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats possédant les compétences nécessaires pour occuper, dans l'immédiat ou dans l'avenir, un poste vacant » (Sekiou *et al.*, 2011, cité dans Petit, 2012, p. 10). Autrement dit, il s'agit d'un processus de séduction de potentiels candidats afin qu'ils postulent pour un poste dont la place reste à prendre.

L'objectif de l'attractivité est présenté par les auteurs Fray *et al.* (2015). Celle-ci permet soit de combler les postes vacants, les auteurs parlent de « pénurie et/ou [...] mobilité internationale » (Fray *et al.*, 2015, p. 117), soit d'appâter les travailleurs qui possèdent les compétences capables de relever l'entreprise en cas de problèmes financiers. Il apparaît alors deux courants. Alors que le premier se concentre sur l'attraction que ressent un travailleur pour une organisation, le second se penche sur l'attraction qu'une organisation peut provoquer chez un travailleur. La différence se situe au niveau du point de vue. Le regard se porte soit sur le travailleur, soit sur l'entreprise (Fray *et al.*, 2015).

Petit (2012) exprime quelques recommandations afin de mener à bien un processus d'attractivité, notamment « une réflexion et une stratégie claire ». Cela signifie que l'entreprise doit cibler son public afin de déterminer quelles méthodes d'attractivité elle va mettre en place. De plus, l'auteur évoque que « les difficultés réelles de recrutement de jeunes poussent également les entreprises et organisations à surveiller leur propre personnel » (Petit, 2012, p. 10) et donc à mettre en place des processus de fidélisation. En effet, si un employeur peine à dénicher de nouveaux collaborateurs, il prêtera d'autant plus attention au personnel déjà en place en tentant de le fidéliser. De part cette fidélisation, il

espère augmenter son attractivité. Il est donc important de prendre ces deux concepts, attractivité et fidélisation, comme un ensemble indissociable.

L'auteur ajoute un argument à cette insécabilité, à savoir « qu'une organisation attractive passe par la proposition d'actions pour fidéliser ses membres, autrement dit ses clients internes » (Petit, 2012, p. 10). Cela signifie qu'un candidat est davantage séduit par une entreprise qui propose des mesures de fidélisation, que ce soit au niveau des avantages salariaux, des processus de formation, des conditions de travail, de l'ambiance au travail, etc. S'il doit faire un choix entre deux entreprises, il tendra à se diriger vers celle qui l'attire.

1.3.2 Axes stratégiques développant le couple attractivité-fidélisation

a) Le ludisme du travail

Petit (2012) utilise le terme ludisme dans le sens de rendre le travail plus attirant aux yeux du jeune travailleur. Cela passe par une adaptation des conditions de travail aux exigences actuelles. Effectivement, la plus jeune génération présente sur le marché du travail n'éprouve pas les mêmes attentes que les générations antérieures. L'entreprise doit alors s'adapter en proposant, par exemple, une flexibilité des horaires afin d'assurer un équilibre vie privée/vie professionnelle et de laisser plus de marge de manœuvre à ces nouveaux venus. En effet, un travailleur effectuant une tâche redondante et a priori peu attractive peut rendre cette dernière plus ludique si sa hiérarchie lui laisse la possibilité de créer lui-même sa propre procédure de fonctionnement. Cette marge de manœuvre nécessite tout de même d'être encadrée par des procédures internes afin de ne pas laisser ces jeunes désorientés (Petit, 2012).

b) La convivialité inter-externe

Ce deuxième axe se concentre sur les relations qui lient les parties prenantes internes et externes d'un département, d'une entreprise ou, à plus grande échelle, d'un secteur de marché. Celles-ci reprennent les membres du personnel pour les internes mais également, entre autres, les clients, les fournisseurs ou les partenaires pour les externes. Petit (2012) exprime que ces relations sont fondamentales pour un jeune arrivant dans une entreprise. Elles se créent dès son arrivée et ce, selon deux manières de l'accueillir. L'auteur les définit de la façon suivante. « La première porte sur l'ensemble des moyens matériels et humains mis à disposition pour faciliter l'intégration du jeune embauché. La seconde est davantage axée sur le comportement intégrateur des membres de l'organisation n'étant pas formellement affectés à la tâche d'accueil » (Petit, 2012, p. 19). De plus, au fil de sa carrière, les relations vont se développer via le triplet communication-coordination-concertation

(Petit, 2012). Il sera expliqué dans la section « 2.1.3 Autres facteurs de fidélisation » que les liens sociaux jouent un rôle primordial dans la fidélisation d'un individu.

c) L'image valorisante

« L'image correspond à la perception qu'a le public d'une organisation ou d'un produit » (Petit, 2012, p. 19). Ce public peut être les membres du personnel (public interne) ou bien le public externe à l'entreprise (clients, fournisseurs, etc.). Cette perception peut être observée sur trois pôles : l'utilité sociétale, l'intégrité de l'organisation et les nouvelles technologies employées. Par exemple, pour ce dernier pôle, il est capital qu'une entreprise intègre les nouveautés en matière technologique, autrement dit, de « rester jeune » pour attirer ces jeunes (Petit, 2012, p. 20). Un autre exemple, au niveau de l'utilité sociétale, l'entreprise pourrait développer des mesures de protection de l'environnement dans sa manière de fonctionner quotidiennement.

d) La prise en compte des projets professionnels et personnels

L'accent est, ici, porté sur l'obtention d'un équilibre entre la sphère professionnelle et la sphère privée. Les mesures peuvent être prises dans différents domaines comme « les rémunérations, les formations, les processus de mobilités internes, les promotions » ou encore les procédures de recrutement (Petit, 2012, p. 20). Au niveau des rémunérations par exemple, il est possible d'opter pour un plan cafétéria « qui permet à chaque salarié de choisir les modalités de sa rémunération dans le cadre d'une enveloppe » (Petit, 2012, p. 21). Une personnalisation de la rémunération se développe de plus en plus (Roussel, 2000, cité dans Petit, 2012). Pour ce qui est des formations, celles-ci doivent correspondre à une cohérence entre les objectifs personnels de la personne et les objectifs collectifs de l'entreprise. Au niveau de la mobilité interne, celle-ci renforce la fidélisation via « la construction d'un projet professionnel passant par les opportunités à court ou moyen termes d'évolution au sein d'une structure » (Petit, 2012, p. 21). Enfin, en termes de procédures de recrutement, l'entreprise se doit d'être équitable car les jeunes postulants apportent beaucoup d'attention à la discrimination ou à l'injustice (Petit, 2012).

e) La proximité et l'accessibilité au management

Cet axe se définit par « la représentation qu'a le jeune entrant de son travail de tous les jours au sein de son équipe » (Petit, 2012, p. 21). Cela passe par des mesures prises par l'entreprise, comme « le pilotage et l'animation d'équipe, l'image véhiculée par les managers, l'équité du

management, la cohérence entre le management individuel et collectif, etc. » (Petit, 2012, p. 22).

Petit (2012), qui oriente son analyse sur les jeunes travailleurs, estime que, si une entreprise, développe ces cinq axes, elle renforcera sa capacité à attirer et fidéliser les jeunes travailleurs. Cela « permettra d'augmenter les points de concordance stratégique entre l'entreprise et les jeunes embauchés » (Petit, 2012, p. 22), c'est-à-dire de renforcer l'adéquation qui existe entre les objectifs collectifs de la première et les objectifs individuels de ces derniers. De plus, ces cinq axes doivent être constamment tenus à jour au risque de compromettre l'évolution de l'entreprise (Petit, 2012).

1.4 La socialisation organisationnelle

La socialisation organisationnelle est un concept qu'il est important de définir car il existe un lien fort entre la fidélisation et la socialisation organisationnelle. Celle-ci est définie par plusieurs auteurs.

Tout d'abord, Vernières (1993, cité dans Petit, 2012) la définit comme « l'ensemble des mécanismes qui permet à une personne sortant de l'appareil de formation initiale d'occuper une position stabilisée dans le système d'emploi » (Vernières, 1993, cité dans Petit, 2012, p. 6). Petit (2012) simplifie en expliquant que « la socialisation organisationnelle a réussi lorsqu'une stabilisation de l'acteur dans une organisation est atteinte » (Petit, 2012, p. 6). Autrement dit, la socialisation organisationnelle est le résultat lorsque le processus de fidélisation réussit.

El Abboubi *et al.* (2012) opposent deux définitions d'auteurs différents. La première est donnée par Van Maanen et Schein (1979). Ceux-ci perçoivent la socialisation organisationnelle comme « une politique mise en place par l'organisation pour influencer et modeler le salarié » (Van Maanen et Schein, 1979, cités dans El Abboubi *et al.*, 2012, p.60) tandis que Louis (1980) la considère comme « un processus cognitif de rationalisation par le salarié qui tente ainsi d'attribuer du sens à son nouvel environnement social » (Louis, 1980, cité dans El Abboubi *et al.*, 2012, p. 60). Ces deux définitions amènent El Abboubi *et al.* (2012) à envisager quatre approches différentes de la socialisation organisationnelle.

- L'approche cognitive : elle « se focalise sur l'individu en mettant l'accent sur le processus cognitif par lequel le nouvel entrant apprend et donne du sens à son environnement » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 60) ;

- L'approche séquentielle : elle « s'intéresse aux étapes et aux résultats du processus de socialisation » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 60). Ce processus comprend trois étapes : la socialisation anticipée consistant en une « quête d'informations par le jeune sur l'entreprise où il souhaite travailler avant même d'y être embauché » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 61), l'entrée effective dans l'organisation comprenant « l'acquisition de la culture d'entreprise, du rôle et des compétences attendues dans le travail et du fonctionnement au sein de l'équipe » (Lacaze, 2002, cité dans El Abboubi *et al.*, 2012, p. 62). Il s'agit là d'une étape clé dans l'accomplissement de l'intégration. Enfin, la troisième étape est la résolution de conflits où « la nouvelle recrue a acquis une identité organisationnelle, des attitudes, des valeurs et des comportements compatibles avec la culture de l'organisation qui lui permettent de gérer les conflits de rôle auxquels elle est potentiellement confrontée » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 62) ;
- L'approche communicationnelle : elle « considère la communication comme le principal mécanisme du processus de socialisation organisationnelle » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 60) ;
- L'approche basée sur les stratégies de socialisation : elle « met l'accent sur les actions mises en place dans les organisations pour mettre en œuvre la socialisation organisationnelle » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 60).

Ces auteurs ajoutent la définition de la socialisation organisationnelle de Lacaze (2005). Il s'agit d'un :

Processus par lequel on enseigne à un individu et par lequel cet individu apprend les ficelles d'un rôle organisationnel. Dans un sens plus général, la socialisation est le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation (Lacaze, 2005, 2007, cité dans El Abboubi *et al.*, 2012, p. 58).

Cette définition permet d'introduire le processus d'intégration comme un élément à part entière de celui de la socialisation organisationnelle. En effet, El Abboubi *et al.* (2012) expliquent que, dès qu'un nouveau travailleur entre dans l'entreprise, l'intégration commence. Il s'agit donc d'un élément, d'une étape de la socialisation organisationnelle. L'intégration peut se produire selon deux manières différentes : l'individualisée et l'institutionnalisée. La première permet une autonomie au jeune embauché via des pratiques

informelles que les petites organisations emploient. Cependant, il a été observé que la procédure individualisée d'intégration engendrait du stress et des départs anticipés. La procédure institutionnalisée, quant à elle, est davantage utilisée dans les plus grandes organisations. Les pratiques formelles employées demandent au nouvel arrivant de se conformer aux normes de l'entreprise tout en diminuant le stress que celui-ci peut ressentir (El Abboubi *et al.*, 2012).

Pour terminer cette partie sur la socialisation organisationnelle, il est important de notifier son enjeu primordial. La question de la socialisation organisationnelle est cruciale en cas de besoin de fidélisation car engager un travailleur peut être perçu comme un investissement (El Abboubi *et al.*, 2012).

2 Attentes des travailleurs selon leur catégorie

Petit (2012) exprime que le pouvoir d'attraction et de fidélisation d'une organisation se développe continuellement via les travailleurs, que ceux-ci y travaillent encore ou non (Petit, 2012). La partie suivante va tenter de trouver les facteurs qui démontrent cette réalité.

2.1 **Pourquoi un travailleur reste dans une entreprise ?**

Il existe différents éléments qui peuvent répondre à cette question. Ils vont être présentés de manière non exhaustive.

2.1.1 Les pratiques de gestion des ressources humaines

Ce premier élément est apporté par Belghiti-Mahut *et al.* (2018). Avant de le développer, il semble pertinent de définir la justice organisationnelle, autrement appelée justice procédurale. Il s'agit d'une théorie dont le centre est la justice au travail que les travailleurs perçoivent. Cette notion de justice est définie par 6 concepts :

L'uniformité (l'application cohérente des règles), l'absence de biais (les procédures utilisées ne doivent pas être influençables par la recherche de l'intérêt personnel des décideurs), la précision (les procédures doivent être basées sur des informations fiables, précises), la représentativité (c'est-à-dire si les employés considèrent que les procédures de prise de décision reflètent les inquiétudes de tous ceux qui sont concernés par la décision), l'éthique (le respect des principes éthiques et morales) et la rectification (si les procédures donnent aux employés concernés la possibilité de les contester ou de les remettre en cause) » (Leventhal, 1980, cité dans Belghiti-Mahut *et al.*, 2018, p. 66-67).

Les auteurs expliquent que, lorsqu'un travailleur ressent l'envie de quitter ou à l'inverse de rester dans son entreprise, cela peut être anticipé via la théorie de la justice organisationnelle. Par conséquent, les pratiques de gestion des ressources humaines qu'emploient l'entreprise devraient un maximum être perçues comme justes par les travailleurs afin qu'ils aient la ferme intention de continuer à travailler en son sein (Belghiti-Mahut *et al.*, 2018).

Un autre indicateur lié aux pratiques de gestion des ressources humaines est le soutien organisationnel perçu. Celui-ci est défini comme « la croyance globale d'un employé à propos du degré de soin et d'attention que l'organisation porte à son égard et la façon dont elle valorise sa contribution » (Eisenberger *et al.*, 1986, cité dans Belghiti-Mahut *et al.*, 2018, p. 66). L'intérêt de mesurer le soutien organisationnel perçu et de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines qui le favorise se situe dans le comportement du travailleur engendré. Si celui-ci ne s'estime pas soutenu, son envie de partir risque d'augmenter. A l'inverse, il pourrait s'investir dans l'entreprise s'il ressent un soutien de la part de son employeur à travers les diverses pratiques de gestion des ressources humaines (Belghiti-Mahut *et al.*, 2018).

2.1.2 Employabilité

Avant d'expliquer le lien entre l'employabilité et la fidélisation, il est important de définir cette première. Plusieurs auteurs apportent leur définition de ce concept. Quelques-uns seront cités ci-dessous.

Pour Laizé (2007, cité dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p. 119) :

L'employabilité est l'ensemble des compétences, des conditions de gestion des ressources humaines et des modalités organisationnelles et sociétales nécessaires et suffisantes pour permettre au salarié de se maintenir en situation d'emploi, dans des délais et des conditions raisonnables, dans un contexte dynamique et contraignant de mobilités professionnelles (Laizé, 2007, cité dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p.119).

Véniard, lui, (2011, cité dans Antoine *et al.*, 2018, p. 15) utilise d'autres termes pour exprimer le même sens. L'employabilité est :

La capacité d'un individu à s'adapter à diverses situations de travail et à évoluer vers différents emplois à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise sur le marché de l'emploi malgré les (et en fonction des) conditions qui affectent son environnement (Véniard, 2011, cité dans Antoine *et al.*, 2018, p. 15).

L'important dans ces deux définitions est la notion d'extérieur. Les différents auteurs parlent de contexte, d'environnement, etc. Cela rejoint Baruel Bencherqui *et al.* (2012) qui expliquent que l'individu était au cœur de l'employabilité auparavant. La vision évolue donc car l'entreprise prend en charge depuis peu cette responsabilité au vu du caractère éphémère du travail. Comme le préciseraient Fraisse et Guerfel-Henda (2005, cité dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012), ce n'est plus un « emploi à vie » que peut assurer l'employeur via un contrat moral mais bien « un moyen de développement personnel permettant de garantir l'employabilité ». Cette responsabilité est due à l'essor de la RSE, la responsabilité sociétale des entreprises. L'employeur a le devoir de « développer l'employabilité de ses salariés pour qu'ils aient de la valeur sur le marché du travail ». Ces mêmes auteurs ajoutent que l'employabilité dépend de trois types de facteurs, ceux liés à l'individu, ceux liés à l'organisation et ceux liés à la situation économique, sociologique et politique (Fraisse et Guerfel-Henda, 2005, cité dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p.120-121).

Pour approfondir le sujet de l'employabilité, Antoine *et al.* (2018) en distinguent deux sortes, l'employabilité externe et l'employabilité interne. Pour définir la première, ils citent Nicholson (1996) expliquant que :

L'employabilité externe, dite aussi transitionnelle, reprend la capacité à trouver un emploi convenable et à passer d'une organisation à l'autre si nécessaire ou souhaité. Ce type d'employabilité remplace donc en quelque sorte la perte de sécurité et de stabilité dans la relation d'emploi observée ces dernières décennies (Nicholson, 1996, cité dans Antoine *et al.*, 2018, p. 15).

Quant à l'employabilité interne, autrement appelée fonctionnelle, elle :

Est la possibilité pour une organisation de déployer son personnel de manière à combler des fonctions vacantes grâce à des travailleurs qui ont les compétences, les savoirs et l'expérience nécessaires afin de rencontrer les besoins et attentes de l'organisation (Antoine *et al.*, 2018, p. 15).

En d'autres termes, l'employabilité externe permet à un travailleur de changer de travail à l'extérieur de l'organisation tandis que l'interne agit davantage au sein même de l'entreprise dans une optique de mobilité.

L'enjeu de l'employabilité en lien avec la fidélisation va maintenant être expliqué. Il pourrait ne pas paraître évident au premier abord puisque le but pour le travailleur est d'évoluer vers d'autres emplois et que cela coûte à l'entreprise. Cependant, l'investissement de l'entreprise

dans ses salariés, notamment en matière de formation, attire les nouveaux travailleurs. Ainsi, l'organisation conservera les compétences capitales à son essor (Baruel Bencherqui *et al.*, 2012). Les mêmes auteurs ajoutent pour développer que :

L'employabilité ne doit pas être uniquement perçue comme une action citoyenne, philanthropique de l'entreprise qui irait contre sa propre performance. En effet, si elle est certes source de coûts immédiats à court terme, notamment en matière de formation, elle s'inscrit néanmoins pleinement au sein de la stratégie de l'entreprise par les dimensions d'attractivité et de fidélisation qu'elle promeut. Il apparaît ainsi possible de concilier des objectifs économiques et des objectifs sociaux d'apparence contradictoires : l'attractivité de l'entreprise à l'égard de l'extérieur et la fidélisation des talents ainsi attirés, d'une part ; la satisfaction de ses salariés, d'autre part (Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p. 121).

Bonnet *et al.* (2005, cités dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012) expliquent que la performance et l'efficacité n'en sont pas moins diminuées, au contraire et cela se montre sur les moyen et long termes. Autrement dit, l'employabilité est avantageuse autant pour le travailleur que pour son employeur (Bonnet *et al.*, 2005, cités dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p. 121).

La corrélation entre l'employabilité et la satisfaction au travail est appuyée par plusieurs auteurs comme Bernston et Marklund (2007) ainsi que Hategekimana et Roger (2000). Ces derniers, par exemple, expliquent que « la satisfaction au travail du salarié semble influencer son intention de développer son employabilité » (Hategekimana et Roger, 2000, cités dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p. 123). Dans cet article, Baruel Bencherqui *et al.* (2012) réalisent une étude dont les résultats font clairement apparaître que :

Les salariés ont d'autant plus l'intention de développer leur employabilité que leur satisfaction est faible, c'est-à-dire que la situation de leur emploi ne leur donne pas satisfaction. Cela est d'ailleurs d'autant plus vrai que le niveau d'étude initiale est élevé (Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p. 125).

Ils ajoutent que leurs résultats correspondent à ce que Hategekimana et Roger (2000) présentent, soit :

L'employé satisfait de son contexte de travail peut avoir tendance à s'engager dans son organisation, à accepter les objectifs et les valeurs qu'elle lui propose et à vouloir y rester. Par contre, la satisfaction au travail n'entraîne pas nécessairement la recherche par un salarié de nouvelles compétences, car celles-ci pourraient conduire à une remise

en cause de sa situation. Une certaine dose d'insatisfaction devrait même pousser à faire un effort pour évoluer vers des conditions de travail meilleures, et donc à se préparer à changer d'emploi (Hategekimana et Roger, 2000, cités dans Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, p. 125).

Pour résumer, si un travailleur ne se satisfait pas dans son emploi actuel, il va développer son employabilité pour trouver un travail auprès d'un autre employeur. A l'inverse, si son travail lui convient, il n'a pas d'intérêt à se montrer employable aux yeux d'autres employeurs.

Baruel Bencherqui *et al.* (2012) présentent les réseaux sociaux et la formation comme deux variables aidant au développement de l'employabilité. Entretenir un réseau permet d'échanger des informations utiles pour le développement de sa carrière ainsi que de son projet professionnel via l'expansion de « son capital humain et social ». Cela permet donc d'accroître son employabilité. Concernant la formation, celle-ci permet d'acquérir un certain nombre de compétences. Les auteurs la définissent comme « le moyen de prédilection utilisé par les salariés et les entreprises au travers des différents outils mis à leur disposition » (Baruel Bencherqui *et al.*, 2012, 117). Ils renforcent le lien entre l'employabilité et la formation en expliquant les enjeux de la formation, à savoir « assurer les évolutions de carrières, les mobilités et sécuriser les trajectoires professionnelles³ ». Pour cela, le travailleur est contraint d'accroître et d'enrichir ses compétences et donc de se rendre employable (Baruel Bencherqui *et al.*, 2012).

2.1.3 Autres facteurs de fidélisation

Hormis les pratiques de gestion des ressources humaines et l'employabilité, il existe d'innombrables facteurs contribuant à la fidélisation des travailleurs, à commencer par la formation citée ci-avant. Celle-ci permet avant tout d'assimiler de nouvelles compétences, ce qui procure une certaine satisfaction pour le travailleur ainsi qu'un investissement dans l'entreprise de la part de ce dernier (Renaud, 2011, cité dans Martin, 2014).

Martin (2014) ajoute que la reconnaissance permet également de retenir le personnel. Plusieurs types de reconnaissance sont mis en avant comme, par exemple, la « reconnaissance du travail bien exécuté, de l'avancement et des offres de progression ».

³ « La trajectoire professionnelle d'un individu est dans un référentiel (plus ou moins explicite ; interne ou externe à l'organisation), l'ensemble des situations d'emplois ou de métiers qu'il exerce au cours du temps » (Brillet *et al.*, 2012, p. 75).

Ceci doit être ajusté à chaque travailleur afin de développer sa propre carrière au sein de l'entreprise (Martin, 2014, p. 27).

Petit (2012), quant à lui, explique que ce qui importe le plus pour les travailleurs, c'est le fait d'être rémunéré en temps et en heure au vu de l'instabilité des entreprises. Vient, ensuite, le souhait de pouvoir combiner l'aspect privé à l'aspect professionnel de manière équilibrée. L'auteur ajoute enfin divers éléments porteurs de fiabilité comme la taille, la croissance, la rentabilité, la dimension internationale du marché, la synergie avec les autres activités, le poids de la législation, le taux d'absentéisme⁴, le taux de rotation⁵, le taux d'instabilité, l'ambiance, la pénibilité des tâches, la charge de travail, les horaires, la réalisation de soi et de ses propres potentialités au travail. Ces deux derniers se font souvent à défaut d'un sentiment d'appartenance envers l'entreprise (Petit, 2012). La fiabilité d'une entreprise est signe de sécurité, ce que bon nombre de travailleurs recherchent.

2.2 Fidélisation des jeunes entrant sur le marché du travail

Afin de fidéliser la nouvelle génération de travailleurs, les entreprises doivent observer les attentes et les besoins de celle-ci pour, ensuite, élaborer des stratégies d'attractivité et de fidélisation. Comme expliqué précédemment, ces deux concepts sont indissociables (Petit, 2012).

Actuellement, les personnes entrées le plus récemment sur le marché de l'emploi sont les jeunes des générations Y et Z. Pour rappel, font partie de la première les personnes nées entre 1979 et 1994 selon la plupart des théories (Sullivan et Heitmeyer, 2008, Yeaton, 2008, Pichault et Pleyers, 2010, cités dans Brillet *et al.*, 2012). Cependant, selon Dammak et Pauget (2015) dans un article plus récent, la génération Y compte les personnes nées entre 1983 et 2001 alors que la génération Z, elle, reprend celles nées depuis 1995 ou 2001 selon les pays. Les deux générations ont des points communs, surtout en matière de nouvelles technologies (Dammak & Pauget, 2015). Elles peuvent être regroupées sous un même nom, les *Millenials*. Ceux-ci sont « des *digital natives* connectés en permanence, dont la maîtrise intuitive des outils de communication fascine » (Rochford, 2016, p. 26), « des *free-lance* nés » (Delcroix, s.d., cité dans Rochford, 2016, p. 26).

⁴ Behrend (s.d., cité dans Veil, 2012) définit l'absentéisme comme « l'habitude qu'ont certains travailleurs de s'abstenir de se rendre à leur travail sans raison valable » (Behrend, s.d., cité dans Veil, 2012, p. 149).

⁵ Voir définition au chapitre 1.1.1 Définition de la fidélisation

Petit (2012) explique que l'intégration de jeunes recrues se fait en trois étapes. La première dépend de la conception qu'a ce jeune travailleur de l'organisation dans laquelle il postule et de la fonction pour laquelle il postule. Celle-ci sera considérée comme le point d'ancrage de son trajet professionnel. S'en suit l'étape de l'entrée en fonction du jeune travailleur au sein de l'entreprise. L'auteur nomme cette étape « la rencontre directe » (Petit, 2012, p. 8). Enfin, la dernière étape est d'évaluer si l'intégration d'une jeune recrue a réussi. Cela se mesure par la socialisation organisationnelle⁶. Une fois l'intégration réalisée, la fidélisation jouera un rôle via « le pouvoir attractif de l'organisation » (Petit, 2012, p. 9). En effet, si le travailleur souhaite que son contrat à durée déterminée soit prolongé, alors les mesures d'attractivité en vue de la fidélisation mises en place par l'employeur auront abouti. Cela vaut également dans le cas de contrat à durée indéterminée où le travailleur se lassera ou non de l'entreprise et de la fonction qu'il occupe en son sein (Petit, 2012).

2.2.1 Attentes des jeunes

El Abboubi *et al.* (2012) expliquent que les jeunes n'éprouvent pas les mêmes attentes envers leur employeur que les générations précédentes. En effet, il s'avère que les jeunes travailleurs placent une priorité sur un maintien de la balance vie professionnelle/ vie privée et accordent une importance particulière aux conditions de vie au travail, l'engagement professionnel et la participation au sein de l'entreprise. De plus, ils sont demandeurs de feedback par rapport à ces éléments (El Abboubi *et al.*, 2012). Brillet *et al.* (2012) confirment l'attente des jeunes générations vis-à-vis de l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle (Brillet *et al.*, 2012). Fray *et al.* (2015) tentent de trouver une explication à ce phénomène. Cela provient du fait que les femmes ne travaillent plus pour le foyer et entrent sur le marché de l'emploi. Lorsque les deux membres d'un couple travaillent, il est dès lors important, voire primordial, de pouvoir concilier la vie professionnelle et la vie privée (Fray *et al.*, 2015).

Brillet *et al.* (2012) ajoutent que les jeunes travailleurs ont une vision à court et moyen termes de leur carrière, ce qui implique une négligence du devoir d'obéissance, une faible loyauté envers leur employeur et un sentiment d'appartenance faible également (Brillet *et al.*, 2012). Petit (2012) évoque aussi le court-termisme des jeunes travailleurs en mentionnant « les nouveaux actifs qui semblent avoir un goût plus prononcé pour le changement d'organisation que leurs aînés et ce, compte tenu de leur insatisfaction » (Petit, 2012, p. 4).

⁶ Voir définition au chapitre 1.4 La socialisation organisationnelle.

Fray *et al.* (2015) expliquent que les valeurs sont également importantes aux yeux des *Millenials*. Arrivent en priorité « une préoccupation vers l'environnement, et un désir d'équité et de justice [...] vérité, authenticité, confiance, indépendance et ouverture multiculturelle » (Ferri-Reed, 2014, Howe et Strauss, 2000, cités dans Fray *et al.*, 2015, p.119).

Fray *et al.* (2015) expriment également le besoin des jeunes de travailler en équipe avec un responsable tenant sa position non pas de la hiérarchie mais bien des compétences qu'il a pu démontrer et faire preuve. Les jeunes travailleurs ont également soif de challenges à relever au cours de leur trajectoire professionnelle avec la possibilité constante d'évolution qui leur apportent une fierté et un bien-être personnels. De plus, ils ont continuellement soif d'apprentissage. Fray *et al.* (2015) transforment ces attentes en comportements sur le lieu de travail de ces jeunes travailleurs :

Indépendance et autonomie dans une structure moléculaire et flexible ; tolérance et acceptation sociale dans un partage d'idées et de collaboration ; liberté d'expression dans une entreprise apprenante ; sens de l'innovation constante ; respect par une reconnaissance de la contribution effectuée ; réactivité ; confiance réciproque (Fray *et al.*, 2015, p. 120).

2.2.2 Conflit générationnel – intégration des jeunes recrues

Les attentes précitées des travailleurs de la jeune génération diffèrent donc par rapport à celles des générations plus anciennes. Cela peut provoquer des conflits entre ces deux types de travailleurs et engendrer des difficultés au niveau de l'intégration des plus jeunes. Plusieurs auteurs évoquent ces mésententes.

Petit (2012) explique que les jeunes travailleurs sont formés sur le terrain par les autres travailleurs. Cette transmission de savoir est essentielle au bon fonctionnement de l'entreprise et aux bonnes relations intergénérationnelles. Cependant, même si cette étape se déroule bien via des moyens de communication efficaces et des outils de formation adéquats, il persistera des mésententes ou des clivages que l'employeur ne pourra contrôler et gérer. L'auteur cite, par exemple, « rétention systématique de savoir, séparation physique entre les individus d'âge différents, création de liens de subordination informels, préjugés persistants, ... » (Petit, 2012, p. 22).

L'auteur (Petit, 2012) distingue trois générations en conflit : les jeunes travailleurs, les travailleurs d'un âge intermédiaire et les travailleurs plus âgés. La deuxième génération

compte une dizaine ou une quinzaine d'années d'ancienneté au sein de l'entreprise. Elle a mis plus de temps que la troisième génération citée à atteindre sa place actuelle au sein de l'organisation avec un certain nombre de responsabilités. Cela crée donc de la tension entre ces deux générations. De plus, les travailleurs de cette deuxième génération craignent que ceux de la génération plus jeune connaissent une évolution plus rapide et les rattrapent dans leur carrière. L'auteur exprime clairement leur objectif : « faire en sorte que les jeunes ne prennent pas leur place » (Petit, 2012, p. 22).

Malgré ces divers désaccords, Martin (2014) explique que

Chacun doit apprendre à vivre ensemble, à évoluer avec un souci d'accueil, d'intégration et de fidélisation de la nouvelle génération qui se différencie beaucoup plus par sa maîtrise des nouvelles technologies, des réseaux sociaux et la facilité pour naviguer sur Internet (Martin, 2014, p. 28).

L'auteur soutient la variété des générations au sein d'une entreprise car elle constitue une richesse et un avantage concurrentiel (Martin, 2014). El Abboubi *et al.* (2012) confirment que l'intégration des jeunes travailleurs passe par leurs relations avec les travailleurs plus anciens ou plus âgés. En effet, « les relations interpersonnelles entre les jeunes recrues et les autres membres de l'entreprise sont les principaux canaux à travers lesquels les nouveaux entrants acquièrent les connaissances nécessaires pour s'ajuster avec succès à leur nouveau contexte » (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 59).

Les auteurs (El Abboubi *et al.*, 2012) expliquent que l'intégration des jeunes est fonction également des supérieurs hiérarchiques de ces travailleurs car ils peuvent les soutenir au niveau de l'information à assimiler et de l'émotion à gérer. Ces deux éléments sont nécessaires au jeune travailleur « pour s'intégrer socialement et être performant » au sein de son nouvel environnement de travail (El Abboubi *et al.*, 2012, p. 59). Les auteurs marquent une importance sur l'émotion car s'intégrer dans un nouveau milieu professionnel peut être une source de stress pour le nouvel arrivant. La réussite de cette phase d'intégration dépend non seulement du travailleur et de sa capacité à s'intégrer mais également de l'entreprise et des dispositifs d'accueil qu'elle emploie. Un indice d'une future intégration réussie est, selon les auteurs, la concordance des attentes du travailleur à celles de l'employeur au moment du processus de recrutement (El Abboubi *et al.*, 2012).

Petit (2012), en d'autres termes, confirment le besoin de concordance des attentes entre les deux parties pour une intégration réussie. Pour lui, il s'agit de stratégies propres à chaque

partie. Un postulant sera d'autant plus attiré dans un premier temps et fidélisé dans un second temps par une entreprise si les stratégies de chacune des parties ont des points communs entre elles. Au plus les points communs seront nombreux, au plus l'organisation sera jugée attractive par le futur nouvel arrivant. L'auteur ajoute que « il est aussi difficile et utopique de penser que la concordance stratégique entre les deux parties (nouvel embauché, employeur) puisse être totale qu'il est impossible d'imaginer que les deux parties soient en désaccord total » (Petit, 2012, p. 17). Cela signifie qu'il existera toujours des points communs entre la stratégie du futur (ou nouveau) travailleur et celle de l'employeur. Reste à savoir le nombre de points communs pour mesurer l'attractivité d'une entreprise aux yeux de ce travailleur même si la concordance parfaite n'existe pas. Pour que la concordance des stratégies soit aussi grande que possible, l'employeur devra analyser deux environnements, l'externe afin de mesurer son potentiel auprès des jeunes travailleurs et l'interne pour évaluer sa capacité à attirer et fidéliser ces derniers (Petit, 2012).

Il est tout à fait possible qu'il y ait peu de points communs entre la stratégie du nouveau travailleur et celle de l'employeur. Par exemple, le travailleur ne souhaite pas faire carrière dans l'organisation pour laquelle il vient d'être embauché alors que l'employeur engage ce travailleur pour du long terme. Ainsi, les attentes du travailleur diffèrent de celles de son employeur. Petit (2012) explique alors qu'il y a pénurie de main d'œuvre. L'auteur exprime qu'il s'agit là souvent des jeunes travailleurs. Ceux qui se retrouvent dans ce cas ne restent pas longtemps au sein de l'entreprise alors que celle-ci met en place diverses mesures afin « d'attirer, d'impliquer et de retenir les jeunes entrant sur le marché du travail, pour éviter des situations de sous-effectifs, d'absentéisme, de fort *turnover*⁷ et de manque d'engagement dans la réalisation des opérations, dont le coût peut être très élevé » (Petit, 2012, p. 24). Il ressort donc, qu'en cas de pénurie de main d'œuvre :

D'une part les entreprises choisissent dans la « file d'attente » les candidats les plus diplômés pour pourvoir aux emplois, d'autre part les jeunes actifs qui ne trouvent pas de travail correspondant à leur diplôme ont tendance à accepter des postes pour lesquels ils sont surqualifiés (Fondeur et Minni, 2004, cité dans Petit, 2012, p. 5).

2.3 Fidélisation des talents

Cette partie abordera la fidélisation d'un type de public, appelé « talents ». Celui-ci va d'abord être défini. Les éléments liés à sa fidélisation seront ensuite exposés.

⁷ Voir définition en note 1 de bas de page.

Dans les années 2000, les premiers auteurs à évoquer le terme de talent dans le monde professionnel ont été Mc Kinsey (2001), Axelrod *et al.* (2001) et Chabault et Hulin (2011). La notion de talent est définie par plusieurs auteurs. Martin (2014) explique que la définition la plus utilisée est celle de « haut-potentiel » (Doris et Matthew, 2007, Blass, 2007, Cappelli, 2008, Ready *et al.*, 2010, Ulrich et Smallwood, 2011, cités dans Martin, 2014, p. 19).

Martin (2014) reprend plusieurs auteurs déterminant les diverses catégories de talents. Les trois énoncées ci-dessous peuvent apparaître en même temps au sein d'une même entreprise. Le management sera différent pour chaque catégorie mais tout aussi important. Ainsi, chaque collaborateur pourra s'épanouir au mieux et l'employeur pourra fidéliser chaque talent (Martin, 2014).

La première catégorie reprend les cadres supérieurs que l'auteur appellera les « *A players* », et leurs successeurs (Mucha, 2004, cité dans Martin, 2014, p. 19). Les travailleurs au poste clé dans une entreprise au niveau stratégique constituent aussi des talents pour celle-ci. En effet, selon les auteurs, ces personnes sont « vitales à l'organisation dans son développement futur (voire sa survie) ». Ils seront alors nommés « talents pivots » ou « talents critiques » (Boudreau et Ramstad, 2007, Rothwell, 1994, Collings et Mellah, 2009, Schuler *et al.*, 2012, Mankins *et al.*, 2013, cités dans Martin, 2014, p. 19). La dernière catégorie de talents énoncée par Martin est beaucoup plus large car elle correspond à tout travailleur capable d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et qui peut dès lors constituer un avantage concurrentiel pour elle (Martin, 2014).

Un avantage concurrentiel peut être axé soit sur l'humain, soit sur l'organisation. Dans le premier cas, les talents vont générer cet avantage. Les recrutements sont donc primordiaux ainsi que l'essor du talent au sein de la structure. Dans le second cas, il s'agira davantage des procédures et des pratiques mises en place au sein de l'entreprise (Cadin et Guérin, 2010, Lawler, 2008, cités dans Martin, 2014).

L'auteur ajoute que « la fidélisation des talents professionnels est un levier pour les Ressources Humaines qui conduit à la fois à la performance de l'organisation, au maintien de sa place sur un marché concurrentiel » (Martin, 2014, p. 28). Pour la développer, l'entreprise misera sur les supérieurs hiérarchiques des talents qui peuvent agir au plus près d'eux (Martin, 2014).

Que ce soit en temps de crise ou en plein essor, la fidélisation des talents est primordiale pour une organisation. Lorsque le secteur d'activité se porte mal au niveau économique, les

talents « sont tentés d'évaluer leur employabilité sur le marché » (Hofaidhllaoui et Ben Hassen, 2012, cités dans Martin, 2014, p. 18). Cela signifie qu'un travailleur dit de talent peut évaluer la concurrence de son employeur pour voir qui est le plus offrant en temps de crise. A l'inverse, lorsque le secteur d'activité est en pleine croissance, les talents ont l'embaras du choix au niveau de l'entreprise dans laquelle ils vont poursuivre leur carrière car beaucoup de postes sont vacants. Comme le résume l'auteur, « la question du maintien des forces vives est donc présente en toutes circonstances dans les entreprises (crises ou non) » (Martin, 2014, p. 18).

2.4 La fidélisation calculée

Au-delà de la catégorie des jeunes travailleurs et des talents, il est possible de fidéliser pour une durée déterminée. Cela porte le nom de fidélisation calculée. Cela peut arriver, par exemple, lorsqu'une entreprise doit développer un projet. Elle n'aura besoin de travailleurs disposant de compétences particulières pour mettre en place ce projet que pour l'instauration de celui-ci. La durée de fidélisation varie donc fortement. Les auteurs (Bender et al., 2003) expliquent que les entreprises ont recours à la fidélisation calculée soit pour des travailleurs disposant de compétences facilement dénichables, le turnover est donc concentré sur cette catégorie de travailleurs, soit à l'inverse pour des travailleurs disposant de compétences davantage rares (Bender et al., 2003).

Bender et al. (2003) ajoutent que, pour pouvoir fidéliser des travailleurs sur une période, l'élément le plus facile à utiliser est l'incitant financier. L'employeur octroie une prime ou autre le temps de la mise en place du projet dans l'exemple cité ci-dessus. Cependant, octroyer une prime est chose aisée pour n'importe quelle entreprise. Il existe d'autres incitants sur lesquels les employeurs peuvent miser pour avoir un avantage concurrentiel sur les autres. Ils peuvent, par exemple, mettre à disposition des travailleurs un logement lorsque ceux-ci ont accepté de s'éloigner de leur domicile pour ce travail (Bender et al., 2003).

Conclusion

En lien avec l'attractivité, la fidélisation est donc le fait de retenir ses ressources humaines au sein de son entreprise. Cependant, elle ne doit pas être utilisée pour tout le monde de la même manière.

Les jeunes travailleurs ont tendance à changer souvent d'entreprise, à être nomade. Soit l'entreprise ne trouve pas d'intérêt à les fidéliser comme le suggère l'auteur Martin (2014), soit il faut au contraire trouver la bonne méthode pour les retenir, cela peut par exemple être grâce à l'employabilité. L'employeur investit, notamment, dans des formations pour que le travailleur développe ses compétences et se rende employable sur le marché de l'emploi. Un élément fort important pour les *Millenials* est l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

La fidélisation des talents est fort importante car ceux-ci sont fort demandés. L'entreprise doit donc créer un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises afin d'attirer dans un premier temps les talents pour ensuite les fidéliser et les conserver dans son effectif.

Les entreprises peuvent également retenir des travailleurs disposant de compétences particulières pour une période déterminée, autrement dit utiliser la fidélisation calculée. Cela peut être fait via des incitants de type financiers ou autres.

Ce que l'on peut retenir de ce *paper*, c'est que la fidélisation associée à l'attractivité demeure un enjeu important pour les entreprises. Il faut savoir l'utiliser à bon escient et selon la catégorie à fidéliser ou non et pour combien de temps.

Bibliographie

- ANTOINE, Marie, STINGLHAMBER, Florence, TASKIN, Laurent, TERLINDEN, Laurianne et AJZEN, Michel, *Employabilité*, Rapport de recherche, Chaire laboRH, UCL, vol. 7, no. 3, 2018, 104 p.
- BARUEL BENCHERQUI, Dominique, KARIM KEFI, Mohamed, LE FLANCHEC, Alice et MULLENBACH, Astrid, « L'employabilité et son rôle sur la satisfaction, la formation et les réseaux sociaux », *Recherches en sciences de gestion- management*, 2012/5, 92, 2012, pp. 115-132.
- BELGHITI-MAHUT, Sophia, BRIOLE, Alain et NDAYIRATA, Serge, « L'influence des perceptions des pratiques de GRH et facteurs de contexte organisationnel sur l'intention de départ volontaire : cas des médecins du secteur public au Burundi », *Journal de gestion et d'économie médicales*, 2018/1, 36, 2018, pp. 61-83.
- BENDER, Anne-Françoise, CADIN, Loïc et DE SAINT GINIEZ Véronique, *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris : Institut Vital Roux, 2003.
- BRILLET, Franck, COUTELLE, Patricia et HULIN, Annabelle, « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Gestion 2000*, 2012/5, 29, 2012, pp. 69-88.
- DAMMAK, Ahmed et PAUGET, Bertrand, « Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... », *Regards*, 2015/2, 48, 2015, pp. 185-189.
- EL ABOUBI, Manal, EL KANDOSSI, Fatima et GUERFEL-HENDA, Sana, « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, homme & entreprise*, 2012/4, 4, 2012, pp. 57-73.
- FRAY, Anne-Marie, MORIN, Lucie et RENAUD, Stéphane, « L'attraction des salariés de la génération Y : analyse des attentes selon le genre et le niveau de poste », *Gestion 2000*, 2015/1, 32, 2015, pp. 117-132.
- GIRAUD, Laurent, « Intention de quitter l'entreprise : approche par l'étape de la carrière », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2015/3, 97, 2015, pp. 58-86.
- MARTIN, Pascal, « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014/3, 93, 2014, pp.18-31.
- PETIT, Renaud, « Développement du couple attractivité fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail », *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, Homme & entreprise*, 2012/4, 4, 2012, pp. 3-26.
- ROCHFORD, Léa, « Millenials, Y, Z ... Et après ? », *Informations sociales*, 2016/4, 195, 2016, p. 26.
- VEIL, Claude, *Vulnérabilités au travail*, Toulouse : Editions érès, 2012.

PARTIE 2 :

Comment le nomadisme est-il
amené à se développer ?

Table des matières

1	Un peu de contexte : carrières nomades et développement des carrières atypiques.....	2
1.1	Définitions du nomadisme.....	2
1.2	Définitions des carrières atypiques	6
1.3	Contexte actuel et origines du phénomène	9
1.3.1	Transition du contrat psychologique/social	9
1.3.2	Changements d'ordres sociétal et organisationnel.....	9
1.3.3	Nouvelles attentes des jeunes entrant sur le marché du travail.....	10
1.4	En chiffres.....	14
2	Implications pour les travailleurs et le marché du travail.....	19
2.1	Implications positives	20
2.2	Implications négatives	20
2.3	Pistes de solution	22
2.3.1	Flexicurité	22
3	Evolution du courant du nomadisme.....	23
	Conclusion.....	25
	Bibliographie.....	26

Introduction

Ne vous est-il jamais arrivé d'entrevoir la possibilité de changer de travail, d'employeur ou bien d'envisager une reconversion professionnelle ? Ce phénomène porte le nom de nomadisme. Dans ce *paper*, le nomadisme ainsi que la façon dont il est amené à se développer vont être abordés.

Pour cela, plusieurs définitions seront d'abord apportées. En effet, nombreux sont les auteurs qui abordent le phénomène du nomadisme et chacun en donne sa propre définition et ses propres caractéristiques.

Ensuite, les différentes formes d'emploi atypiques seront présentées car elles permettent au nomadisme de se développer. Il s'agit là de toutes formes d'emploi ne correspondant pas à un contrat à durée indéterminée à temps plein dans les locaux de l'entreprise. Les exemples les plus rencontrés sont le contrat à durée déterminée, le travail à temps partiel, le télétravail et le travail indépendant. Cependant, il existe bien d'autres formes d'emploi. Celles-ci seront donc abordées dans cette partie.

D'autres éléments de contexte et éléments à l'origine du phénomène vont être expliqués. Dans cette partie, les travailleurs de la jeune génération vont être évoqués car ils envisagent le travail d'une façon différente de celle de leurs aînés.

Viennent ensuite les données chiffrées. Celles-ci permettront une représentation concrète du phénomène.

Les conséquences et implications du nomadisme vont être abordées. Elles peuvent être soit de nature positive, soit de nature négative. Seront alors apportées des pistes de solutions pour tenter de faire face à ces implications négatives.

Enfin, le possible futur du nomadisme sera développé. Celui-ci demeure incertain car il est impossible de prédire l'avenir mais quelques pistes de développement peuvent être avancées.

1 Un peu de contexte : carrières nomades et développement des carrières atypiques

Dans cette première partie, les différents concepts énoncés dans ce *paper* vont être définis. Ensuite, des éléments de contexte vont être apportés pour mieux aborder la question du nomadisme. Enfin, des données chiffrées vont être apportées.

1.1 Définitions du nomadisme

Pour le dire simplement, un travailleur est considéré comme nomade lorsqu'il change plusieurs fois d'entreprises au cours de sa carrière. Ce phénomène porte le nom de nomadisme et constitue une tendance actuelle. C'est pourquoi plusieurs auteurs se sont penchés sur ce sujet mais chacun en donne sa propre définition.

En premier lieu, Valenduc et Vendramin (2006) définissent les carrières nomades par « un lien faible avec l'entreprise ou l'organisation et un accent important sur l'autonomie et la responsabilisation. Elles se concrétisent par des changements d'employeurs, volontaires ou non, à l'intérieur de la même profession ou dans des profils professionnels différents » (Valenduc et Vendramin, 2006, p. 1). Autrement dit, le travailleur au sens large n'est pas spécialement attaché à son employeur s'il en a un et exerce sa fonction de manière autonome et responsable. Il peut donc changer d'entreprise volontairement ou non ainsi que de profession.

Ils ajoutent que les carrières nomades reposent sur quatre éléments :

- a) Des environnements faibles : ceux-ci reprennent « des organisations instables, imprévisibles et auto-organisées » (Valenduc et Vendramin, 2006, p. 1). Ils sont donc susceptibles d'être sujets à des restructurations ou d'autres événements similaires pouvant conduire à un nomadisme des travailleurs ;
- b) Des compétences liées aux carrières nomades : celles-ci sont le savoir-faire, le savoir qui et le savoir pourquoi. Afin de produire une compréhension plus profonde de ces trois notions, l'apport des auteurs Bender *et al.* (2009) sera utilisé car cela complète les définitions fournies par Valenduc et Vendramin (2006). Le savoir-faire (ou *knowing-how*) porte sur l'accumulation de connaissances. En effet, le nomade changeant de milieu professionnel, il en acquiert de nouvelles grâce à chaque expérience ainsi vécue. Le savoir qui (ou *knowing-whom*) est lié aux relations que se

forge un travailleur nomade et du réseau qu'il construit tout au long de son parcours professionnel changeant. Le savoir pourquoi (ou *knowing-why*) représente « la capacité à rebondir, à faire sens des événements » (Bender *et al.*, 2003, Burt et Raider, 1996, Arthur *et al.*, 1999, Jones et Lichtenstein, 2000, cités dans Bender *et al.*, 2009, p. 21). Cela signifie que le travailleur sait pourquoi il entreprend tous ces changements. Il y trouve un sens logique et se construit la vision de son propre travail ;

- c) L'apprentissage : les processus d'accumulation et d'apprentissage sont nourris par les expériences acquises, que ce soit dans la sphère professionnelle ou privée (Valenduc et Vendramin, 2006) ;
- d) Le processus de ratification réciproque : « L'organisation ratifie les choix des individus et inversement » (Valenduc et Vendramin, 2006, p. 2) grâce à un apport bénéfique de l'un envers l'autre et vice-versa. En effet, lorsque le travailleur entreprend une carrière nomade et la développe, il permet une évolution de l'organisation des entreprises ainsi que certains aspects du marché du travail. Dans l'autre sens, il développe ses propres compétences grâce aux possibilités de formation que peut lui offrir son employeur par exemple (Valenduc et Vendramin, 2006).

Subséquentement DeFillippi et Arthur (1994, cités dans Bravo, s.d.) apportent une nouvelle définition des carrières nomades. En effet, il s'agit d'une « série d'opportunités d'emploi qui dépasse les frontières d'un seul lieu de travail » (DeFillippi et Arthur 1994, cités dans Bravo, s.d., p. 285). En sus de citer DeFillippi et Arthur, Bravo (s.d.) reprend également les caractéristiques du nomadisme présentées par Sullivan (1999, cité dans Bravo s.d.) :

- Multitude d'employeurs ;
- Reconnaissance et valorisation au-delà de l'organisation ;
- Soutien via les réseaux ;
- Rupture avec « les principes d'avancement et de promotion verticale » (Sullivan, 1999, cité dans Bravo, s.d., p. 285).

Quant à Littleton *et al.* (1999, cités dans Dervaux *et al.*, 2013), ils expliquent que « les carrières nomades présentent un profil décousu, une sorte de juxtaposition d'investissements

professionnels non nécessairement continus » (Littleton *et al.*, 1999, cités dans Dervaux *et al.*, 2013, p. 2). Dervaux *et al.* (2013) ajoutent en citant Cadin *et al.* (1999) que :

Le point commun de tous ces parcours réside dans l'expérience d'une, voire de plusieurs, reconversions radicales, qui débouchent fréquemment sur l'auto-emploi. Ici, les parcours professionnels s'effectuent en grande partie en marge des organisations ; plus aucune relation à long terme ne lie individus et organisations ou si appartenance organisationnelle il y a, elle est alors éphémère (Cadin *et al.*, 1999, cités dans Dervaux *et al.*, 2013).

Cela signifie que le travailleur a une carrière erratique composée, selon Cadin *et al.* (1999, cités dans Dervaux *et al.*, 2013) de différentes reconversions professionnelles. De plus, il ne ressent pas de sentiment d'appartenance avec chaque entreprise qu'il occupe. Cependant, Cadin *et al.* sont les seuls auteurs présentés dans ce *paper* qui expriment le passage obligé à des reconversions professionnelles à chaque changement d'emplois. Or, par exemple, Valenduc et Vendramin (2006) affirment que ce changement d'emploi, dans le cadre de carrières nomades, peut également avoir lieu au sein de la même profession. Par exemple, un travailleur exerçant la profession de pharmacien dans un hôpital serait obligé de quitter le monde pharmaceutique selon la théorie de Cadin *et al.* et devenir boulanger par exemple. Cependant, selon la théorie de Valenduc et Vendramin, il pourrait ouvrir une pharmacie à son compte et devenir indépendant tout en restant dans le milieu pharmaceutique.

Selon Arthur et Rousseau (1996, cité dans Dervaux *et al.*, 2013), le travailleur nomade « navigue entre différentes situations au gré des opportunités et des conjonctures » (Arthur et Rousseau, 1996, cité dans Dervaux *et al.*, 2013, p. 2). C'est pourquoi Dervaux *et al.* (2013) appellent les carrières nomades des carrières déliées. En effet, le travailleur rejette tout attachement, toute appartenance historique et toute frontière sociale, organisationnelles, professionnelles, culturelles, géographiques, etc. (Dervaux *et al.*, 2013).

Le terme de carrière sans attache peut également qualifier les carrières nomades. Les travailleurs ne suivent pas une trajectoire professionnelle⁸ dite traditionnelle ou organisationnelle⁹. En effet, ils sont prêts à ne pas rester chez le même employeur, ni sur le

⁸ « La trajectoire professionnelle d'un individu est dans un référentiel (plus ou moins explicite ; interne ou externe à l'organisation), l'ensemble des situations d'emplois ou de métiers qu'il exerce au cours du temps » (Brillet *et al.*, 2012, p. 75).

⁹ Une carrière traditionnelle ou organisationnelle correspond à « une trajectoire ancrée dans une entreprise ou une organisation, prévisible, linéaire » (Valenduc et Vendramin, 2006, p. 1).

même lieu de travail. Certains entreprennent même une réorientation professionnelle pour tenter de décrocher de nouvelles possibilités d'emploi (Valenduc et Vendramin, 2006). Ce n'est d'ailleurs pas anodin qu'en anglais le terme *boundaryless career* est employé pour qualifier ces carrières nomades (Arthur et Rousseau, 1996, cité dans Bravo, s.d.).

Il existe diverses manières d'envisager celles-ci. En effet, Bravo (s.d.) définit plusieurs types de carrières nomades en reprenant différents auteurs :

- Une carrière protéenne est vue comme « une carrière menée par l'individu et non par l'organisation et qui change au cours du temps et en fonction de l'environnement économique » (Hall, 1976, 1996, cité dans Bravo, s.d., p. 285) ;
- Une *career-resilient* dans laquelle les travailleurs « prennent la responsabilité de mener eux-mêmes leur carrière, l'entreprise doit fournir les outils pour développer les compétences » (Waterman *et al.*, 1994, cité dans Bravo, s.d., p. 286) ;
- Une *post-corporate career* où les travailleurs ne travaillent pas au sein d'une entreprise. Cela leur procure de l'indépendance et de la flexibilité et par conséquent une meilleure balance entre la sphère du professionnel et la sphère du privé (Peiperl et Baruch, 1997, cité dans Bravo, s.d.) ;
- Une carrière capitaliste où celle-ci est la propriété des travailleurs, l'entreprise prône leur auto-développement. La trajectoire professionnelle est alors considérée comme un référentiel de connaissances suite à la mobilité et aux expériences acquises. Le terme capitaliste est utilisé car « l'individu investit du temps, de l'énergie, des compétences, des relations dans chaque emploi et dans chaque entreprise ». Ainsi, son capital de carrière ne cesse de croître (Inkson et Arthur, 2001, cité dans Bravo, s.d., p. 286).

Dans le premier type de carrière, l'accent est mis sur l'adaptation à l'environnement économique. Le deuxième porte sur l'importance de l'entreprise dans la carrière nomade du travailleur, elle constitue un soutien. Quant au troisième, il se concentre sur la multitude de changements d'entreprise, impliquant l'indépendance, la flexibilité ainsi que l'équilibre entre les sphères privée et professionnelle. Enfin, le dernier type marque un intérêt sur l'implication du travailleur dans sa carrière.

Dans le même ordre d'idées, Valenduc (2016) définit deux catégories de nomadisme. D'un côté, il y a les carrières nomades basées sur la volonté du travailleur de mener ce genre de carrière sans attache particulière à une entreprise. De l'autre, l'auteur parle de nomadisme

forcé. Il s'agit de « carrières fragmentées, caractérisées par une succession de choix contraints, dus à des licenciements, à des fermetures ou délocalisations d'entreprises ou à une instabilité devenue chronique » (Valenduc, 2016, pp. 25-26). En outre, Bourhis et Wils (2001) précisent que lorsqu'un travailleur opte délibérément pour une carrière nomade, son attitude est davantage positive par rapport à celui subissant un nomadisme forcé (Bourhis et Wils, 2001).

En conclusion de cette partie, la principale caractéristique du nomadisme regroupe le rejet d'attachement d'un travailleur envers son entreprise, un lien faible qui les lie, une multitude d'employeurs, aucune relation à long terme. La deuxième caractéristique retenue est la possibilité d'autonomie, de responsabilisation et d'apprentissage personnel que le travailleur peut en retirer.

1.2 Définitions des carrières atypiques

Les carrières atypiques et les changements d'ordre organisationnel qu'elles impliquent, engendrent un développement du nomadisme (Valenduc et Vendramin, 2006). Aussi vont-elles être abordées à présent, via la description des emplois atypiques.

Une définition assez générale est donnée par Everaere (2014, cité dans Durand, 2015). Selon lui, un emploi atypique désigne tout autre emploi que le traditionnel contrat à durée indéterminée à temps plein et qui s'effectue dans les locaux de l'employeur. Au vu de la définition, les premières formes d'emplois atypiques évidentes sont le travail à temps partiel, le contrat à durée déterminée et les contrats intérimaires. Cependant, cet auteur en cite d'autres comme « les groupements d'employeurs, les entreprises de travail à temps partagé, le portage salarial, les coopératives d'activités et d'emploi, le prêt de personnel interentreprises à but non lucratif, l'auto-entrepreneuriat et les stages » (Everaere, 2014, cité dans Durand, 2015, p. 3).

Chaque emploi peut être défini par de nombreuses caractéristiques. Cependant, Bourhis et Wils (2001) pointent celles qui permettent aux emplois atypiques de se distinguer des autres :

- La nature du contrat de travail : de plus en plus, le contrat à durée indéterminée laisse la place aux contrats dont la fin est précisée soit par une date lorsqu'il s'agit de contrats à durée déterminée, soit par un indicateur de travail accompli lorsqu'il s'agit de contrats pour travail nettement défini. Cela ouvre la porte à toute forme de flexibilité pour les employeurs et de précarité pour les travailleurs ;

- Le lieu de travail : le travailleur n'est plus contraint de travailler au sein même de l'entreprise. Il lui est, par exemple, possible de travailler depuis son domicile, c'est le cas du télétravail, ou de travailler dans des entreprises clientes au nom de son employeur, c'est le cas du portage salarial ;
- La durée de la semaine : cela permet de faire la différence entre les emplois à temps plein et ceux à temps partiel. Le nombre d'heures est évoqué en moyenne hebdomadaire ;
- La régularité de l'horaire de travail : un travailleur qui effectue un horaire de travail régulier travaille à heures fixes, prévues et invariables, en journée chaque jour de la semaine excepté les samedi et dimanche. Les emplois atypiques ne respectent pas ce type d'horaire (Bourhis et Wils, 2001).

Subséquentement, la Fondation européenne (2015, cité dans Degryse, 2016) a dressé un état des lieux des types d'emplois en développement, les conditions de travail et de marché du travail en étant impactées. Ainsi, neuf types de travail atypique ont été établis :

1. « Le travail à temps partagé : où un travailleur est engagé conjointement par un groupe d'employeurs afin de répondre aux besoins de plusieurs entreprises en matière de ressources humaines, ce qui se traduit par un emploi permanent à plein temps pour le travailleur ;
2. Le partage de poste : où un employeur engage deux ou plusieurs travailleurs afin que ceux-ci se partagent les tâches liées à un poste spécifique, combinant ainsi deux ou plusieurs emplois à temps partiel dans un poste à temps plein ;
3. L'encadrement intérimaire : dans le cadre duquel des experts hautement qualifiés sont engagés provisoirement pour la réalisation d'un projet spécifique ou la résolution d'un problème concret, incorporant ainsi des compétences d'encadrement externes dans l'organisation du travail ;
4. Le travail occasionnel : où un employeur n'est pas contraint de fournir régulièrement du travail au salarié mais dispose de la marge de flexibilité lui permettant de le faire venir sur demande ;
5. Le travail mobile basé sur les technologies de l'information et de la communication (TIC) : dans le cadre duquel les travailleurs peuvent travailler en tout lieu et à tout moment, avec l'aide des technologies modernes ;

6. Le travail basé sur des chèques : où la relation de travail est basée sur la rémunération de services au moyen d'un chèque acheté auprès d'un organisme agréé qui couvre à la fois le salaire et les cotisations de sécurité sociale ;
7. Le travail réparti entre plusieurs activités : où un indépendant travaille pour un grand nombre de clients, effectuant des tâches limitées pour chacun d'entre eux ;
8. Le travail coopératif : où une plateforme en ligne met en relation des employeurs et des travailleurs, souvent dans le cadre de tâches de grande envergure divisées et réparties entre plusieurs travailleurs organisés en cloud virtuel ;
9. Le travail collaboratif : où des indépendants ou des microentreprises coopèrent d'une certaine façon afin de palier des limitations de taille et l'isolement professionnel » (Fondation européenne, 2015, cité dans Degryse, 2016, p. 35).

L'objectif de ces emplois atypiques a été présenté par la Revue française de sciences sociales formation emploi (2015). Celui-ci est double : la flexibilité pour les entreprises et la non-précarité pour les travailleurs (Revue française de sciences sociales formation emploi, 2015). Il sera, toutefois, expliqué par après dans la section « 2.2 Implications négatives » que l'objectif de non-précarité n'est pas forcément rempli pour les travailleurs.

Ces formes atypiques de travail sont mentionnées sous plusieurs dénominations dans la littérature. Par exemple, Lorquet *et al.* (2018) proposent les termes d'emploi non standard et de travail au projet. De plus, dans leur travail, ces auteurs en présentent les caractéristiques dont les deux premières ont déjà été susmentionnées par Bourhis et Wils (2001) :

Le caractère éphémère du travail, la fragmentation du travail en tâches spécifiques, la flexibilité lorsque différents travaux doivent être réalisés, la discontinuité en passant d'un projet à l'autre ainsi que la responsabilisation exigée dans la manière d'effectuer le travail (Malone *et al.*, 2011, Contouris, 2007, Borg et Söderlund, 2014, Fraser et Gold, 2011, cités dans Lorquet *et al.*, 2018, p. 13).

Pour achever cette description des emplois atypiques, un dernier point abordé est celui du cumul de ceux-ci. Il en existe deux manières : « le cumul en parallèle et le cumul dans le temps » (Bourhis et Wils, 2001, p. 78). La première apparaît notamment car le travail à temps partiel représente un quart des emplois en Belgique en 2017 (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018). Des chiffres plus détaillés seront présentés plus loin à la section « 1.4 En chiffres ». Ainsi, par exemple, afin de mener une vie décente, la plupart des travailleurs contraints d'accepter un emploi à temps partiel se voient obligés d'en accepter d'autres de manière à

finalement obtenir un temps plein en attendant une potentielle stabilité. La seconde intervient lorsque la carrière du travailleur est erratique, c'est-à-dire que cette dernière est parsemée d'emplois non simultanés (Bourhis et Wils, 2001).

1.3 Contexte actuel et origines du phénomène

1.3.1 Transition du contrat psychologique/social

Le nomadisme commence à apparaître dans la littérature depuis la fin du siècle dernier. À la base de ce nouveau courant, une transition de contrat psychologique¹⁰ est observée. Initialement, la modalité de ce contrat était davantage relationnelle. La relation de travail était construite sur base d'une vision à long terme avec l'engagement des travailleurs et de l'employeur l'un envers l'autre. Actuellement, une transition s'est opérée vers une modalité principalement transactionnelle. L'aspect « *court-termisme* » de la relation travailleur-employeur est privilégié car les objectifs principaux de celle-ci sont le service et la rentabilité. Dervaux *et al.* (2013) expliquent qu'« une des particularités de l'époque actuelle serait la fin de la modalité relationnelle du contrat social, ou plus précisément sa minimisation face à la montée de la modalité transactionnelle » (Dervaux *et al.*, 2013, p.2).

Ils ajoutent également que le travailleur nomade apparait suite à la coexistence de différents contrats sociaux due aux différents statuts qui émergent, comme les salariés, les indépendants, les chômeurs en formation, etc., ainsi qu'à la disparition progressive « des frontières juridiques et organisationnelles » (Dervaux *et al.*, 2013, p. 2).

1.3.2 Changements d'ordres sociétal et organisationnel

La société étant en évolution constante, les organisations se voient contraintes de s'adapter, induisant ainsi des comportements nomades. Ces changements d'ordres sociétal et organisationnel sont repris par différents auteurs et vont être présentés ci-dessous.

Concernant le premier type de changement, Bravo (s.d.) évoque les évolutions technologiques en plein essor. Celles-ci modifient fondamentalement les emplois. Par exemple, Degryse (2016) cite des plateformes telles que Uber ou Airbnb où des *freelancers* peuvent s'y inscrire pour bénéficier d'un travail. Cependant, celui-ci ne remplit pas les formes usuelles telles que « le contrat de travail, les normes salariales, la réglementation en termes de temps de travail, d'horaires, de lieu de travail, de formation, d'accès aux

¹⁰ Un contrat psychologique ou contrat social organise le lien qui peut exister entre un travailleur et son employeur de manière tacite (Dervaux *et al.*, 2013).

organisations syndicales, à l'action collective » (Degryse, 2016, p. 37). Cet exemple montre que les trajectoires professionnelles se trouvent impactées par l'arrivée des nouvelles technologies.

Quant au second, le cadre dans lequel évoluent les organisations subit d'importants changements comme « mondialisation des marchés, concurrence accrue, exigences de rentabilité à court terme des actionnaires » (Bourhis et Wils, 2001, p. 66). Les entreprises n'ont d'autres choix que de s'adapter. Cela se traduit notamment par des modifications au niveau de leur structure organisationnelle, les poussant parfois à revoir leur stratégie en matière de ressources humaines. Pour donner un exemple, certaines organisations passent du modèle de gestion des ressources humaines traditionnel au modèle renouvelé. Pour définir ces modèles, les auteurs Scouarnec et Silva (2006) prennent appui sur des théories plus anciennes qui ne correspondent plus totalement à la réalité d'aujourd'hui. Dans le premier cas, « les employés fournissent un rendement minimum acceptable en échange d'avantages tels que la sécurité d'emploi » (Guérin et Wils, 1992, cités dans Scouarnec et Silva, 2006, p. 142). Le second cas prône l'atteinte d'objectifs fixés sans quoi les travailleurs ont peur de perdre leur place. Cette « psychose collective » (Le Louarn et Wils, 2001, cités dans Scouarnec et Silva, 2006, p. 143) est alimentée par la suppression d'emplois permanents et le recours aux emplois atypiques (Scouarnec et Silva, 2006).

Ainsi, Valenduc et Vendramin (2006) stipulent que les changements dans la structure organisationnelle des entreprises seraient une cause principale de l'expansion du nomadisme. Le principal changement est l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC) qui bouleverse considérablement l'organisation du travail au sein des entreprises. De plus, les travailleurs ont davantage la possibilité grâce à cette évolution de se former par eux-mêmes, de développer leurs compétences ainsi que leur employabilité. Ils peuvent dès lors ouvrir leur champ professionnel et se diriger vers d'autres environnements de travail et donc devenir un travailleur nomade (Valenduc et Vendramin, 2006).

1.3.3 Nouvelles attentes des jeunes entrant sur le marché du travail

Actuellement, les personnes entrées le plus récemment sur le marché de l'emploi sont les jeunes des générations Y et Z. Pour rappel, font partie de la première les personnes nées entre 1979 et 1994 selon la plupart des théories (Sullivan et Heitmeyer, 2008, Yeaton, 2008, Pichault et Pleyers, 2010, cités dans Brillet *et al.*, 2012). Cependant, selon Dammak et Pauget (2015) dans un article plus récent, la génération Y compte les personnes nées entre 1983 et 2001 alors que la génération Z, elle, reprend celles nées depuis 1995 ou 2001 selon

les pays. Les deux générations ont des points communs, surtout en matière de nouvelles technologies (Dammak & Pauget, 2015). Elles peuvent être regroupées sous un même nom, les *Millennials*. Ceux-ci sont « des *digital natives* connectés en permanence, dont la maîtrise intuitive des outils de communication fascine » (Rochford, 2016, p. 26), « des *free-lance* nés » (Delcroix, s.d., cité dans Rochford, 2016, p. 26).

D'après Alch (2000, cité dans Brillet *et al.*, 2012), une tendance est à observer auprès des jeunes générations, celle de modifier jusqu'à huit fois leur trajectoire professionnelle au cours de leur vie. Plusieurs raisons expliquant ce comportement sont énoncées par Brillet *et al.* (2012). La première est un faible attachement ressenti pour l'organisation pour laquelle les jeunes travaillent. Rien ne semble les retenir, ils peuvent à tout moment changer d'employeur afin de remplir leur besoin d'accomplissement ou de trouver un emploi respectant leurs attentes. La première raison induit la deuxième, soit un laisser-aller par rapport au devoir d'obéissance, c'est-à-dire une loyauté envers l'organisation peu élevée. Enfin, les jeunes des nouvelles générations ne se projettent pas à long terme et privilégient plutôt les court et moyen termes. Brillet *et al.* (2012) ajoutent que les jeunes n'auraient pas de remords à changer d'entreprise si leur évolution se fait lentement. Cela peut également se produire s'ils ne se voient pas attribuer des fonctions à responsabilités où ils peuvent travailler de manière autonome et transversale. Les auteurs finissent par trois éléments qui expliquent les trajectoires professionnelles des jeunes générations, à savoir « l'opportunisme, les perspectives de carrière, le lien social et le bien-être au travail » (Brillet *et al.*, 2012, p. 84).

Petit (2012) tente d'expliquer d'où provient cette différence de comportements entre les générations précédentes et les nouvelles générations. Selon lui, la fluctuation imprévisible de l'environnement socio-économique est l'une des raisons majeures. Tous les employés sont craintifs envers cette variation car celle-ci a engendré par le passé énormément de licenciements. Les jeunes en étaient soit les victimes directes, soit ils ont pu être spectateurs de tels événements envers leurs aînés. L'auteur parle de « court-termisme de la logique financière des entreprises ». Celui-ci engendre un « court-termisme des comportements individuels » (Petit, 2012, p. 6).

Cappelli (1999, cité dans Bender *et al.*, 2003) évoque que « les taux de mobilité des jeunes travailleurs ont fortement augmenté au cours des décennies les plus récentes » (Cappelli, 1999, cité dans Bender *et al.*, 2003, p. 193). Plus récemment, Bosmans et Vander Sijpe (2019) observent, lors d'une étude réalisée pour Securex, un taux relativement important de

la rotation volontaire¹¹ chez les jeunes travailleurs de moins de 30 ans. Ceux-ci représentent un quart des rotations volontaires (25,32%). Les auteurs ajoutent que les jeunes sont plus enclins à se diriger vers des emplois atypiques soit de manière involontaire, les emplois ainsi proposés sont souvent temporaires, à temps partiel ou intérimaire, soit de manière volontaire, les jeunes travailleurs désirent trouver un emploi rapidement et sont contraints d'assumer un emploi où les conditions de travail ne correspondent pas particulièrement à leurs attentes (Bosmans et Vander Sijpe, 2019).

Une autre observation également énoncée est un penchant des travailleurs pour rester moins de dix ans au sein de la même entreprise, autrement dit, l'ancienneté diminue. Ce dernier élément est plus amplement expliqué par Auer et Cazes (2001, cités dans Bender *et al.*, 2003). Ceux-ci estiment que son évolution permet d'évaluer la stabilité du marché du travail. Effectivement, celle-ci traduisant une notion de pérennité, plus un travailleur reste au sein d'une même entreprise, plus sa situation et le marché du travail sont dits stables. Comme le dit Cappelli (1999, cité dans Bender *et al.*, 2003), il y a une baisse de l'ancienneté conduisant ainsi à une instabilité. Dans le nomadisme, les travailleurs peuvent trouver une stratégie permettant d'y faire face. Cependant, Bender *et al.* (2003) considèrent l'ancienneté comme ambiguë et peu fiable car cette dernière prend en compte à la fois les démissions et les licenciements. Or, cela ne reflète donc pas qu'une envie des jeunes travailleurs de changer de trajectoire professionnelle mais aussi la contrainte des révocations, autrement dit des licenciements (Bender *et al.*, 2003).

La *Figure 1* établie ci-dessous reprend les données présentées par Auer et Cazes (2001, cités dans Bender *et al.*, 2003, p. 193). Il montre la répartition des emplois selon l'ancienneté en France en 1998.

¹¹ « La résiliation volontaire signifie que l'initiative à la base de la résiliation du contrat réside auprès du travailleur. Les sous-types suivants sont classés dans la catégorie résiliation volontaire : démission du travailleur, modification unilatérale du travailleur et résiliation d'un commun accord » (Bosmans et Vander Sijpe, 2019, p. 6).

Répartition des emplois en pourcentage par tranches
d'ancienneté en France en 1998
(Source des données : Auer et Cazes, 2001, cités dans Bender et al.,
2003, p. 193)

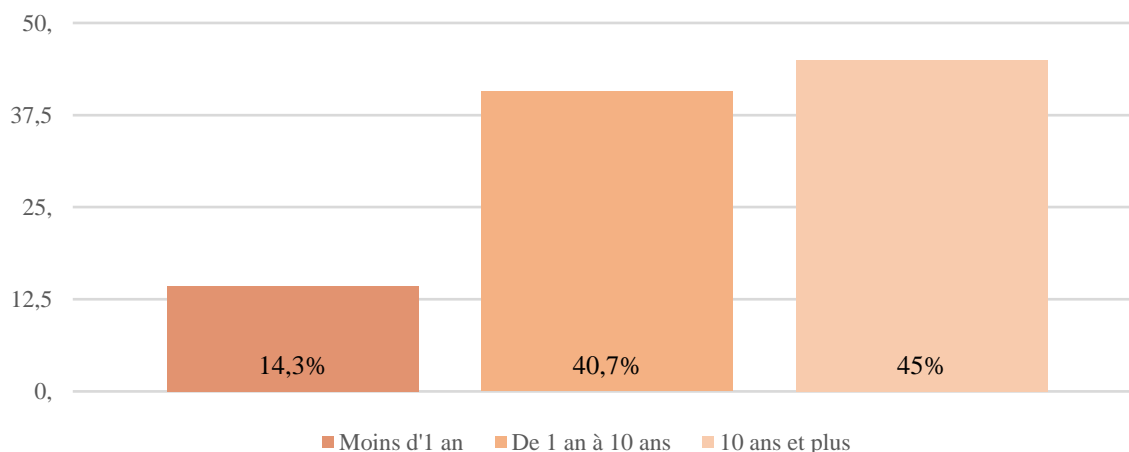


Figure 1 : Répartition des emplois en pourcentage par tranches d'ancienneté en France en 1998.

Il est à remarquer que les travailleurs occupant la même fonction depuis plus de dix ans ne sont pas majoritaires. En effet, ils représentent moins de la moitié de l'ensemble des travailleurs. Tandis que les emplois occupés durant moins d'un an atteignent tout de même 15%, ce qui constitue une part non négligeable de la répartition.

Cependant, une étude plus récente réalisée par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail, Eurofound, montre que, en 2015, le pourcentage de travailleurs ayant une ancienneté de plus de 10 ans dans le même emploi a diminué par rapport aux données de Auer et Cazes. En effet, en France, ces travailleurs représentent 34% alors que les travailleurs ayant une ancienneté de 5 à 9 ans sont 45%, soit un peu moins de la moitié. Enfin, les travailleurs ayant une ancienneté allant de 1 à 4 ans constituent seulement un cinquième de l'ensemble des travailleurs (21%) (Eurofound, 2016). En Belgique, les données se ressemblent. Ci-dessous, se dresse sur la *Figure 2* l'état de la situation en Belgique en 2015.

Répartition des emplois en pourcentage par tranches d'ancienneté en Belgique en 2015

(Source de données : Eurofound, 2016)

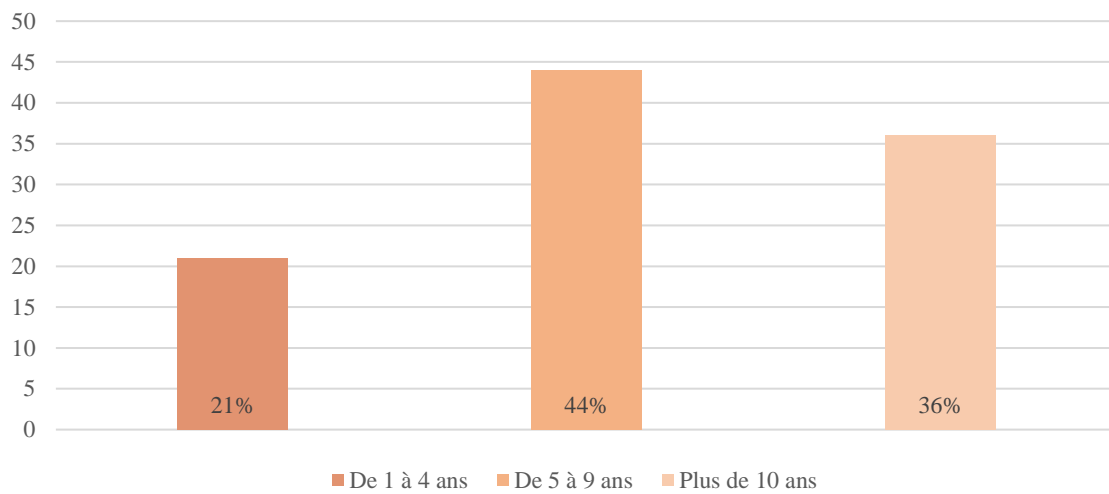


Figure 2 : Répartition des emplois en pourcentage par tranches d'ancienneté en Belgique en 2015.

Il apparaît qu'un peu moins de quatre cinquièmes de la population des travailleurs belges restent au moins 5 ans auprès d'un même employeur. Bosmans et Vander Sijpe (2019) tentent de trouver des explications à ce phénomène. La première est qu'un travailleur aura souvent tendance à vouloir maintenir son emploi auprès de son employeur tant qu'il le peut. Ce phénomène augmente avec l'âge car il est plus difficile de retrouver un emploi à 50 ans plutôt qu'à 25 ans. De plus, l'âge de la pension reculant, l'ancienneté des travailleurs augmentent (Bosmans et Vander Sijpe, 2019).

La dernière explication donnée par Bosmans et Vander Sijpe (2019) est que « le Belge n'aime pas le risque » (Bosmans et Vander Sijpe, 2019, p. 23). Comme expliqué dans la section « 2.2. Implications négatives » de ce *paper*, l'insécurité est une caractéristique des carrières nomades. Il est donc risqué de changer d'emploi, d'autant plus que le changement apparaît comme une menace dans des « cultures dont la tendance est à l'évitement de l'incertitude » et où des mesures légales sont appliquées dans le but de rassurer (Bosmans et Vander Sijpe, 2019, p. 23).

1.4 En chiffres

Jusqu'à lors, ce *paper* décrit le nomadisme et les emplois atypiques ainsi que leurs origines. Cependant, il convient de préciser que ces formes d'emploi ne représentent pas une part majoritaire du marché du travail à l'heure actuelle comme le soulignent Bosmans et Vander Sijpe (2019). Ces auteurs prennent comme instrument de mesure le taux de rotation

volontaire, c'est-à-dire le pourcentage de travailleurs ayant quitté une entreprise de leur plein gré. En 2018, ce taux s'élevait à 5,85%. Ils ajoutent, cependant, que, bien que ce taux soit relativement bas, une transition de la trajectoire professionnelle organisationnelle à une nomade peut s'observer. En effet, les auteurs évoquent la « croissance des doubles emplois, du travail indépendant à titre complémentaire » notamment (Bosmans et Vander Sijpe, 2019, p. 2).

Effectivement, plusieurs phénomènes viennent freiner le développement de ce type de carrières, à commencer par le système de sécurité sociale belge « considéré comme l'un des plus avancé parmi les pays occidentaux » (Lorquet *et al.*, 2018, p. 18). Celui-ci offre notamment une meilleure protection sociale, une indexation automatique des salaires, des allocations de chômage attribuées à durée indéterminée, etc. Cependant, ces avantages ne sont accordés principalement qu'aux travailleurs réguliers représentant la catégorie la plus importante des travailleurs du pays. D'autre part, le marché du travail et les dispositifs le régissant sont définis par les négociations au sein des commissions paritaires. Les auteurs pensent que « dans ce cadre institutionnel assez structuré et fermé, il n'est pas surprenant que les innovations demeurent peu fréquentes. La création d'une nouvelle commission paritaire requiert beaucoup de temps et d'énergie » (Lorquet *et al.*, 2018, p. 19). Dès lors, les travailleurs atypiques, adoptant un type d'emploi émergeant, ne sont pas représentés dans de telles négociations et « la réglementation belge n'accorde qu'une importance limitée au développement de leur carrière » (Lorquet *et al.*, 2018, p. 286).

Des données chiffrées vont maintenant être abordées. Elles présentent l'évolution du nomadisme et des emplois atypiques principalement en Belgique. Alors que Bourhis et Wils (2001) estiment difficile la mesure de l'ampleur du nomadisme, le Conseil Supérieur de l'Emploi a publié dans son rapport de 2018 les données relatives aux emplois atypiques en Belgique en 2017. Il fait ressortir les chiffres par une comparaison avec l'année 2008, soit dix ans auparavant.

Répartition des emplois et nouvelles embauches selon le statut professionnel en Belgique en 2017

(Source : Conseil Supérieur de l'emploi, 2018, p. 32)

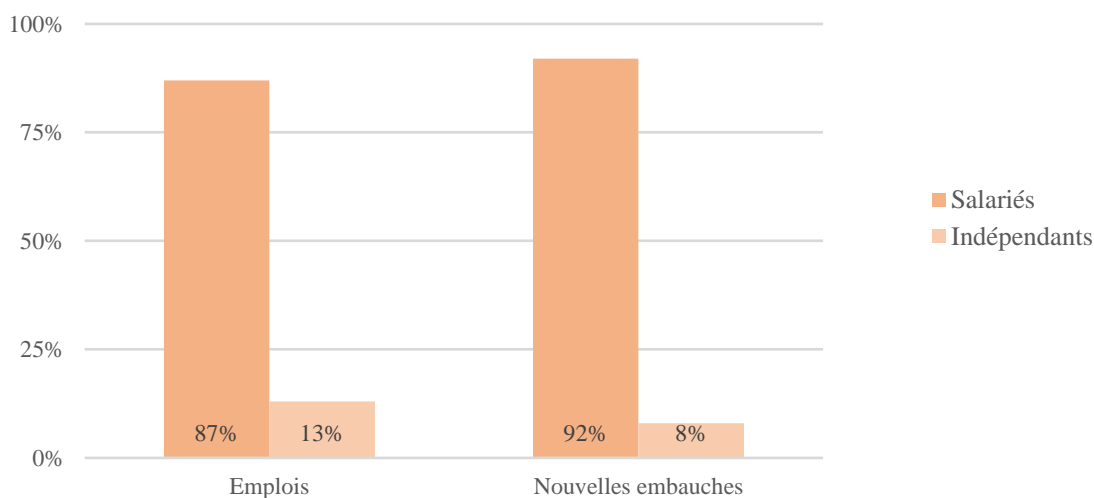


Figure 3 : Répartition des emplois et nouvelles embauches selon le statut professionnel en Belgique en 2017.

La Figure 3 montre une part nettement plus importante des salariés par rapport aux indépendants. Cependant, le pourcentage de ceux-ci augmente de 2% en termes de nouvelles embauches au détriment des salariés entre 2008 et 2017. De prime abord, le statut d'indépendant paraît apporter moins d'avantages sociaux, tout en générant une certaine insécurité d'emploi et de revenus. Paradoxalement, cela devrait en décourager plus d'un mais le pourcentage de tels emplois augmente comme susmentionné, étant donné l'autonomie et la flexibilité qu'ils engendrent. De plus, être indépendant permettrait à un jeune sortant des études d'entrer plus facilement sur le marché du travail. En effet, il est parfois plus coûteux pour une entreprise d'augmenter son nombre de travailleurs alors qu'une simple collaboration avec des indépendants suffit (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018).

Répartition des emplois et nouvelles embauches selon le temps de travail en Belgique en 2017

(Source : Conseil Supérieur de l'emploi, 2018, p. 32)

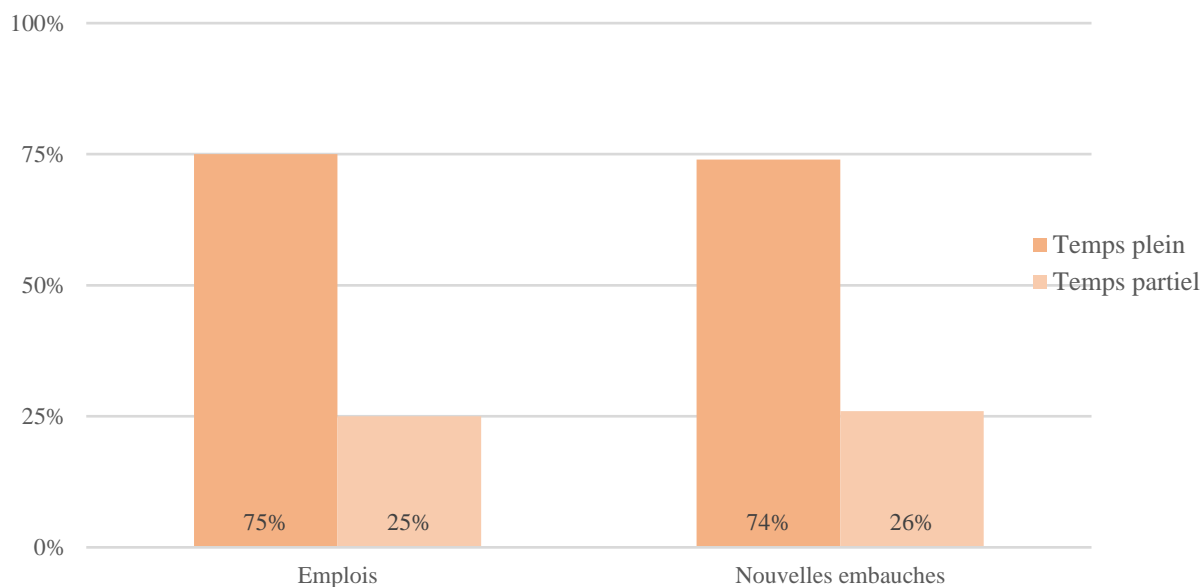


Figure 4 : Répartition des emplois et nouvelles embauches selon le temps de travail en Belgique en 2017.

La Figure 4 fait ressortir que trois quarts des emplois en 2017 sont occupés à temps plein. En matière de nouvelles embauches, cette part a toutefois diminué de 2% entre 2008 et 2017 au profit des emplois à temps partiels. Même si l'emploi à temps partiel est principalement occupé par les femmes, les hommes commencent à adopter ce type de régime de travail. De plus, celui-ci concerne principalement les travailleurs âgés entre 55 et 64 ans. Effectivement, il est plus agréable de terminer sa carrière de manière plus allégée grâce, notamment, aux crédits-temps, aux interruptions de carrières, etc. (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018).

Répartition des emplois et nouvelles embauches selon le type de contrat en Belgique en 2017

(Source : Conseil Supérieur de l'emploi, 2018, p. 32)

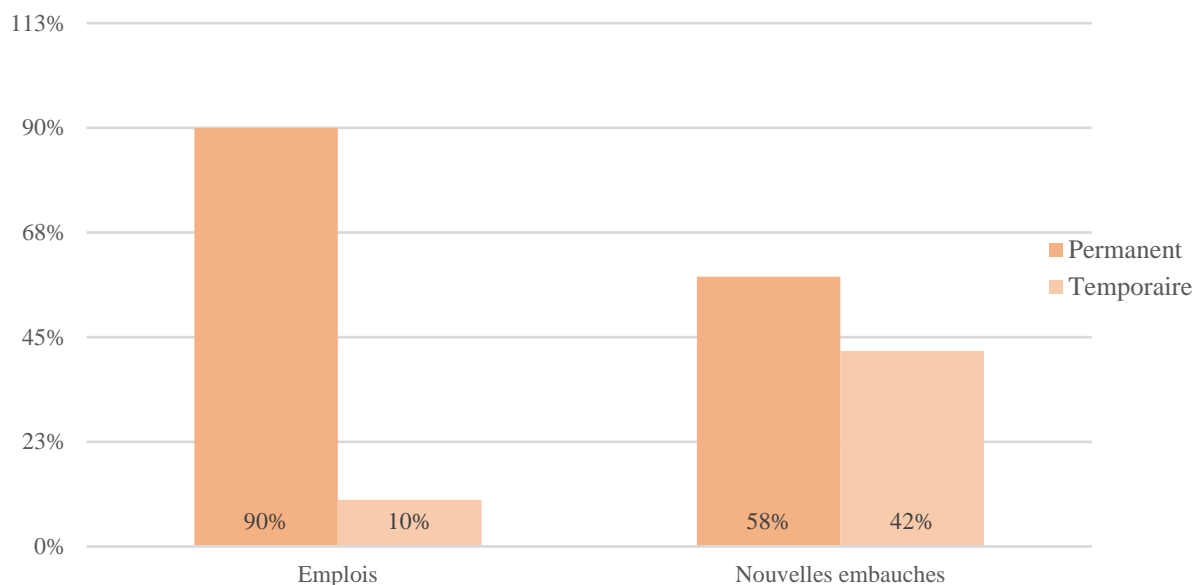


Figure 5 : Répartition des emplois et nouvelles embauches selon le type de contrat en Belgique en 2017.

La Figure 5 présente une allure différente entre la répartition des emplois et des nouvelles embauches. La première montre un avis tranché où les emplois permanents sont neuf fois plus nombreux que les emplois temporaires. A contrario, la seconde est plus mitigée avec les pourcentages liés aux deux types de contrats s'équilibrant autour de la moitié. Conséquemment, en débutant un travail, une petite moitié des nouveaux travailleurs empochent un contrat temporaire. Étant donné que ce type de contrat ne représente plus que 10% de l'emploi global, il est à supposer que les travailleurs trouvent une certaine stabilité à long terme. Enfin, l'utilisation de contrats temporaires dans les nouvelles embauches a augmenté de 8% entre 2008 et 2017.

Les contrats temporaires regroupent les contrats à durée déterminée (CDD), l'intérim, les contrats de remplacement, les contrats pour une tâche déterminée et le travail étudiant. Si la souplesse d'utilisation des différentes formes de contrats de travail peut constituer un avantage pour l'employeur ; pour le travailleur, il peut présenter certains inconvénients, en termes de progression de carrière, d'instabilité d'emploi et de revenus. Les travailleurs sous contrat temporaire sont de fait souvent les premiers impactés en cas de ralentissement de l'activité, leur contrat n'étant dans ce cas simplement pas renouvelé. » (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018, p.33).

Dans son rapport, le Conseil Supérieur de l'emploi (2018) décrit également quatre grands thèmes définissant les raisons de la montée des emplois temporaires, à savoir l'âge, le niveau d'éducation, le genre et la nationalité. Premièrement, la répartition par tranches d'âge n'est pas uniforme. En effet, les jeunes (15-24 ans) sont principalement concernés par ce type de contrat qui constitue de plus en plus une ouverture vers le marché de l'emploi. Deuxièmement, une personne faiblement qualifiée travaillerait généralement sous contrat temporaire au vu, notamment, de son faible pouvoir de négociation. Cependant, il est à noter que, en Belgique, la différence de qualification se fait moins ressentir que dans les autres pays européens. Troisièmement, une différence est marquée entre les femmes et les hommes, principalement dans le milieu de l'enseignement où elles représentent plus de la moitié du corps enseignant. Effectivement, les professeurs ne sont pas directement nommés dans une école mais doivent passer par divers contrats de remplacement. Quatrièmement, la nationalité influencerait l'obtention d'un contrat permanent. En effet, « les travailleurs de nationalité extra-européenne se retrouvent ainsi trois fois plus souvent engagés en CDD que les ressortissants belges » (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018, p.33).

Parmi les emplois temporaires, il est pertinent de faire une parenthèse sur le travail intérimaire qui est plus spécifique. Effectivement, ce type d'emploi est particulier car il nécessite la participation d'un tiers au processus d'engagement. Bien souvent, afin de remplacer du personnel ou en recruter lors d'un surcroît extraordinaire de travail, un tiers des entreprises aura recours à une agence d'intérim. La plupart des intérimaires, soit 71%, ont pour but de décrocher un emploi permanent. Cela leur réussit plutôt bien, pour deux tiers d'entre eux, étant donné qu'il leur faut environ un an de mission pour atteindre ce but (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018).

Le recours à l'emploi intérimaire connaît une forte augmentation depuis le 1^{er} janvier 2014 où la période d'essai pour contrat à durée indéterminée a été supprimée. Il est plus aisé dès lors pour un employeur d'évaluer le potentiel d'un travailleur lorsque celui-ci dépend d'une agence d'intérim et non directement de son entreprise (Bosmans et Vander Sijpe, 2019).

2 Implications pour les travailleurs et le marché du travail

Maintenant que le nomadisme et les emplois atypiques sont définis, les implications de ceux-ci sur les travailleurs et le marché du travail vont maintenant être exposées. Celles-ci peuvent être d'ordre positif ou négatif. Cependant, avant de les aborder, il convient d'évoquer des modifications pour le travailleur qui ne vont ni améliorer son travail, ni nuire à celui-ci. Par

exemple, les obligations et les responsabilités se voient changées pour les deux parties, c'est-à-dire pour le travailleur et l'employeur). En effet, le travail atypique diffère par rapport au travail traditionnel à durée indéterminée et à temps plein et, a fortiori, au contrat de travail (Bourhis et Wils, 2001).

2.1 Implications positives

En premier lieu, Arnal *et al.* (2001, cités dans Coutrot, 2004) ont réalisé une étude pour l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) exprimant un lien de cause à effet entre les emplois atypiques et de nouvelles pratiques dans l'organisation du travail. Par exemple, travailleurs et employeurs coopèrent davantage, la structure hiérarchique est moins marquée et le travail en équipe est plus présent ainsi que les technologies de l'information (Arnal *et al.*, 2001, cités dans Coutrot, 2004).

En second lieu, de par l'indépendance et la flexibilité que le nomadisme apporte aux travailleurs y recourant, le monde du travail, via ceux-ci, se voit plus à même de réagir aux évolutions de la société et de l'économie. Dans le même ordre d'idées, les nouvelles formes d'emploi permettent une certaine liberté tant aux employeurs qu'aux travailleurs (Marti et Walker, 2010).

2.2 Implications négatives

Toutefois, le nomadisme n'a pas que des implications positives. En effet, le principal impact négatif relevé par de nombreux auteurs, cités dans les paragraphes développant leurs arguments ci-après, est l'insécurité.

Tout d'abord, Lorquet *et al.* (2018) expriment l'existence d'un lien entre les carrières atypiques et la précarité. Celle-ci prendrait de plus en plus d'ampleur due notamment « à une plus grande insécurité d'emploi, à une discontinuité des revenus, à un manque de développement des compétences, à un accès restreint à la sécurité sociale et à l'exclusion de la négociation collective » (Davidov, 2004, Havard *et al.*, 2009, Hirsch, 2016, Keller et Seifert, 2013, Wears et Fisher, 2012, cités dans Lorquet *et al.*, 2018).

Ensuite, Bourhis et Wils (2001) développent la même implication et vont plus loin en explicitant que la démotivation et le stress peuvent être induits par cette précarité. De plus, ces deux ressentis touchant à l'état d'esprit général des travailleurs, leurs milieux professionnel et privé s'en trouvent déréglés (Cooper, 1999, cité dans Bourhis et Wils, 2001). Pour appuyer ce fait, plusieurs études mentionnent une différence entre les travailleurs atypiques et les travailleurs permanents. En effet, les premiers se considèrent moins

chanceux en matière d'évolution de carrière et plus sujets à une instabilité financière ou professionnelle. De plus, une insatisfaction des travailleurs à l'égard de leurs emplois est à remarquer ainsi qu'une diminution de leur loyauté par rapport à leur employeur et de leur motivation, rejoignant ainsi les dires de l'auteur précédant (Feldman *et al.*, 1994, Hall, 1996, Simard, 1998, cités dans Bourhis et Wils, 2001). Simard (1998, cité dans Bourhis et Wils, 2001) donne l'exemple que :

Les travailleurs atypiques ont en moyenne des taux horaires de salaire moins élevés et une protection sociale moins étendue que les travailleurs traditionnels, ce qui a des répercussions sur la stabilité financière des travailleurs et de leurs familles (Simard, 1998, cité dans Bourhis et Wils, 2001).

Kalleberg (2009) va également dans ce sens en stipulant que « les trajectoires professionnelles des travailleurs au projet sont souvent associées à la précarité » (Kalleberg, 2009, cité dans Lorquet *et al.*, 2018).

Un dernier groupe d'auteurs évoque l'insécurité comme une conséquence des emplois atypiques, dits atypiques-précaires selon Marti et Walker (2010). Ceux-ci distinguent en sus trois types d'insécurité :

- « L'insécurité quant à l'avenir : incertitude accrue face à l'avenir en raison d'un emploi limité dans le temps ou d'un plan d'engagement incertain. Exemples : le travail temporaire, les relations de travail limitées dans le temps ;
- L'insécurité économique : revenu incertain en raison d'un sous-emploi ou de salaires variables liés par exemple à des volumes de travail incertains. Exemples : le travail sur appel, le travail à domicile sans stipulation contractuelle d'un nombre fixe d'heures, le sous-emploi dans le cadre du travail à temps partiel ;
- L'insécurité quant à la protection : dispositions de protection insuffisantes ou inexistantes. Exemple : la pseudo-indépendance¹² » (Marti et Walker, 2010, p. 55).

Les individus soumis à ces divers types de précarité, soit les travailleurs atypiques, doivent constamment veiller à mettre à jour leur connaissances et compétences, c'est-à-dire à rester employables. En effet, ils ne sont pas à l'abri de se retrouver sur le marché de l'emploi du jour au lendemain, par exemple, un indépendant dont l'entreprise fait faillite, un intérimaire ayant fini son contrat, etc. Les travailleurs traditionnels peuvent en général compter sur leurs

¹² Autrement dit, les faux indépendants.

employeurs pour assurer leur formation tout au long de leur carrière, contrairement aux travailleurs atypiques rencontrant de multiples employeurs. Dès lors, ces derniers n'ont d'autre choix que de se prendre en main en « développant des stratégies personnelles de maintien et de développement de leurs compétences », autrement dit, en développant eux-mêmes leur propre employabilité (Bourhis et Wils, 2001, p. 85). Par conséquent, les contrats de ces travailleurs devraient être considérés comme des opportunités de développement personnel et non comme une contrainte (Bourhis et Wils, 2001).

2.3 Pistes de solution

Aux différents problèmes évoqués ci-dessus, plusieurs pistes existent pour les résoudre. En sus de la piste de solution de l'employabilité face à la menace de se retrouver sur le marché de l'emploi présentée par Bourhis et Wils (2001), deux autres pistes principales ressortant des lectures vont être présentées dans cette section.

2.3.1 Flexicurité

Ce terme fait suite aux normes dictées par une stratégie européenne ayant vu le jour en 1997. Cette dernière visait notamment à aider les travailleurs les moins qualifiés en accroissant leur employabilité. « Il est présenté comme un nouvel accord associant une flexibilité numérique, fonctionnelle et salariale à une participation accrue au marché du travail et à l'inclusion sociale » (Lorquet *et al.*, 2018, p. 281). Autrement dit, le travailleur est encouragé à être polyvalent, tout comme les entreprises qui doivent adopter plus de souplesse quant aux contrats qu'elles proposent, notamment aux niveaux des horaires, ceci allant de pair avec une activité constante sur le marché du travail, en d'autres termes, une sécurité d'emploi.

En Belgique, plusieurs mesures ont été prises pour appliquer cette norme, comme la loi du 5 mars 2017 sur le travail faisable-travail maniable (Service Public Fédéral emploi, travail et concertation sociale). Dans l'horeca, cette norme se traduit, notamment, par l'arrivée des flexi-jobs. L'employeur octroie un complément de travail au travailleur occupé minimum à quatre cinquième temps permettant d'obtenir un horaire de travail à temps plein. Ce complément, un flexi-job, est accordé avec « des conditions financières plus avantageuses pour le travailleur et son employeur (salaire exonéré de cotisations ONSS personnelles et de précompte professionnel) » (Conseil supérieur de l'emploi, 2018, p. 34). Ce dispositif a pour but d'éviter le travail en noir dans ce secteur et tend à se développer dans les commerces et le travail de pensionnés. Le rapport du Conseil Supérieur de l'emploi (2018) évoque également d'autres actions menées pour atteindre la flexicurité, « la réforme du travail

étudiant, l'application d'un mode de calcul plus progressif de la période de préavis et l'extension du travail intérimaire à l'ensemble du secteur privé et, sous certaines conditions, au secteur public » (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018, p. 34).

3 Evolution du courant du nomadisme

Cette partie tentera de prédire la possible évolution du nomadisme. Ce courant est-il amené à se développer et prendre une ampleur telle qu'il pourrait devenir la nouvelle norme du marché de l'emploi ? À l'inverse, restera-t-il un courant en marge de ce marché en ne concernant qu'une minorité des travailleurs ?

Dans son article publié sur L'e-Mag (2018), Liberge explique que des spécialistes estiment que, d'ici 2030, soit en seulement 12 ans par rapport à 2018, les progrès au niveau de la technologie et de la société seront beaucoup plus remarquables que ceux réalisés durant les 12 dernières années, soit entre 2005 et 2017. L'intelligence numérique cognitive connaîtrait une avancée fulgurante et bouleversera non seulement la société mais également le monde du travail. Le phénomène des carrières nomades risque de croître au vu de l'impact des technologies évoqué dans la section « 1.3.2. Changements d'ordres sociétal et organisationnel » par Bravo et Degryse.

Florin *et al.* (2017) confirment cette théorie en précisant que « les nouveaux arrangements de travail sont une tendance de fond, et non une mode passagère » (Florin *et al.*, 2017, p.9). Ils évoquent également comme argument pour appuyer ce qu'ils avancent « l'automatisation et la robotisation croissantes ». Ils ajoutent deux autres éléments :

- « Le retrait du marché du travail par la génération du baby-boom (travailleurs nés entre 1945 et 1965). Plusieurs de leurs emplois ne seront pas remplacés ou le seront seulement en partie par de nouveaux emplois et/ou seront exercés par des contractants, des free-lance voire même par des robots et/ou par l'intelligence artificielle ;
- La croissance économique dans le secteur des services conjuguée au besoin de l'expertise approfondie de travailleurs hautement qualifiés, pouvant fonctionner dans des équipes multidisciplinaires et dans des environnements de projet » (Florin *et al.*, 2017, p. 9).

Les auteurs nuancent tout de même avec un chiffre, 90% des travailleurs belges exercent leur fonction en contrat à durée indéterminée. C'est pourquoi ils définissent le marché du

travail belge comme conservateur (Florin *et al.*, 2017). Les chiffres apportés par Eurofound sur l'ancienneté dans la partie « 1.3.3 Nouvelles attentes des jeunes entrant sur le marché du travail » montrent que, certes la proportion de travailleurs ayant une ancienneté de plus de 10 ans a diminué de 10% par rapport à 1998 en France. Cependant, il subsiste une part de 80% des travailleurs belges qui restent plus de cinq ans auprès de leur employeur. Ce pourcentage pourrait encore augmenter au vu de l'âge de la pension ne cessant d'être repoussé.

Conclusion

Le nomadisme constitue donc le fait de changer de travail, d'employeur ou de se reconvertir professionnellement. Ce phénomène s'est développé grâce aux nouvelles formes d'emploi, autrement appelées les formes atypiques d'emploi. Au-delà du contrat à durée déterminée, du temps partiel, du télétravail, du travail indépendant qui sont peut-être les plus connus, il existe également le travail collaboratif, le partage de poste et le travail à temps partagé pour ne citer que ceux-là. Ces nouvelles formes d'emploi se sont développées et continuent leur essor grâce à l'évolution technologique incessante à laquelle les jeunes des générations Y et Z sont plus attentifs et plus sensibles. Il ressort que les *Millennials* sont plus souvent concernés par le nomadisme car ils peuvent changer en moyenne huit fois d'employeur au cours de leur carrière professionnelle. D'ailleurs, le terme « gestion de carrières » est sans doute amené à se transformer en « gestion des parcours » qui implique davantage une notion de rebondissements comme le suggèrent Lorquet *et al.* (2018) afin d'inclure tous types de travailleurs, notamment ceux travaillant au projet (Lorquet *et al.*, 2018, p. 31).

Bien que chaque changement d'emploi apporte une richesse aux yeux du travailleur et de l'employeur, le nomadisme et les formes atypiques d'emploi sont souvent source d'insécurité. C'est pourquoi la question du développement du nomadisme est posée. Est-il amené à se développer et à prendre une ampleur telle qu'il pourrait devenir la nouvelle norme du marché de l'emploi ? À l'inverse, restera-t-il un courant en marge de ce marché en ne concernant qu'une minorité des travailleurs ?

Bibliographie

- BENDER, Anne-Françoise, CADIN, Loïc et DE SAINT GINIEZ Véronique, *Carrières nomades, les enseignements d'une comparaison internationale*, Paris : Institut Vital Roux, 2003.
- BENDER, Anne-Françoise, DEJOUX, Cécile et WECHTLER, Heidi, « Carrières nomades et compétences émotionnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2009/3, 73, 2009, pp. 19-36.
- BOSMANS, Guillaume et VANDER SIJPE, Franck, *Rotation du personnel en 2018*, Bruxelles : Securex, 2019.
- BOURHIS, Anne et WILS, Thierry, « L'éclatement de l'emploi traditionnel », *Relations industrielles*, 56, 1, 2001, pp. 66-91.
- BRAVO, Ketty, *Stratégies de carrières nomades et construction de réseaux sociaux*, revue de littérature, IAE, Université Montpellier II, s.d.
- BRILLET, Franck, COUTELLE, Patricia et HULIN, Annabelle, « Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? », *Gestion 2000*, 2012/5, 29, 2012, pp. 69-88.
- CONSEIL SUPERIEUR DE L'EMPLOI, *Etats des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions*, Bruxelles : Conseil Supérieur de l'emploi, 2018.
- COUTROT, THOMAS, « Innovations et stabilité des emplois », *Travail et emploi*, 98, 2004, pp. 37-49.
- DAMMAK, Ahmed et PAUGET, Bertrand, « Les jeunes générations dans l'entreprise : l'exemple de l'hôpital... », *Regards*, 2015/2, 48, 2015, pp. 185-189.
- DEGRYSE, Christophe, *Les impacts sociaux de la digitalisation sur l'économie*, Bruxelles : ETUI asbl, 2016.
- DERVAUX, Amélie, PICHAULT, François, VRANCKEN, Didier et XHAUFLAIR, Virginie, *Nouveaux modes de prise en charge des carrières « déliées » : une innovation institutionnelle*, conférence prononcée lors du 24^e Congrès de l'AGRH, Paris, 20-22 novembre 2013.
- DURAND, Jean-Pierre, « Christophe Everaere, Les emplois atypiques. Quelles réponses au besoin de flexicurité ?, Rueil-Malmaison, Les éditions Liaisons, 2014, 166 p. », *Site de La nouvelle revue du travail*, [en ligne], 2015, <https://journals.openedition.org/nrt/2501> (consulté le 02 mai 2019).
- FLORIN, Lois, NAEDENOEN, Frédéric, PICHAULT, François et VANDER SIJPE, Franck, *Evolution des formes atypiques d'emploi en Belgique*, Bruxelles : Securex, 2017.

- FONDATION EUROPEENNE POUR L'AMELIORATION DES CONDITIONS DE VIE ET DE TRAVAIL, « Sixième enquête européenne sur les conditions de travail : 2015 », *Site de la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, [en ligne], 2016, <https://www.eurofound.europa.eu/fr/data/european-working-conditions-survey> (consulté le 30 avril 2020).
- LIBERGE, Audrey, « Le joyeux barnum des nouveaux métiers à l'horizon 2030 ! », *Site de L'e-Mag, XXE*, [en ligne], 2018, <http://e-mag.xxe.fr/metiers-demain-2030/> (consulté le 12 juillet 2019).
- LORQUET, Nadège, ORIANNE, Jean-François et PICHAULT, François, « Vers la fin de la gestion des carrières ? La GRH face au rôle croissant des intermédiaires du marché du travail », *Relations industrielles*, 73, 1, 2018, pp. 11-38.
- LORQUET, Nadège, ORIANNE, Jean-François et PICHAULT, François, « Who takes care of non standard career paths ? The role of labour market intermediaries », *European journal of industrial relations*, 24, 3, 2018, pp. 279-295.
- MARTI, Michael et WALKER, Philipp, « L'évolution des emplois atypiques et précaires en Suisse », *La vie économique*, 10, 2010, pp. 55-58.
- PETIT, Renaud, « Développement du couple attractivité fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail », *RIMHE : Revue interdisciplinaire management, Homme & entreprise*, 2012/4, 4, 2012, pp. 3-26.
- REVUE FRANCAISE DE SCIENCES SOCIALES FORMATION EMPLOI, « Octobre-décembre 2014 : Pêlemême », *Site de Open edition*, [en ligne], 2015, <https://journals.openedition.org/formationemploi/4334#tocto2n17> (consulté le 02 mai 2019).
- ROCHFORD, Léa, « Millenials, Y, Z ... Et après ? », *Informations sociales*, 2016/4, 195, 2016, p. 26.
- SCOUARNEC, Aline et SILVA, François, « Quels modèles de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? », *Revue française de gestion*, 2006/7, 166, 2006, pp. 129-147.
- SERVICE PUBLIC FEDERAL EMPLOI, TRAVAIL ET CONCERTATION SOCIALE, « Travail faisable et maniable », *Site du service public fédéral emploi, travail et concertation sociale*, [en ligne], s.d., <https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable> (consulté le 14 novembre 2019).
- VALENDUC, Gérard, « Cycles de vie et carrières dans les métiers TIC : une perspective de genre », *TIC & société*, 5, 1, 2016, pp. 11-33.
- VALENDUC, Gérard et VENDRAMIN, Patricia, « Les carrières nomades et la société de connaissance », *Notes éducation permanente*, 11, 2006, pp. 1-4.

PARTIE 3 :

Note d'articulation

Après lecture de ces deux papers, il est maintenant temps de trouver le lien qui les rassemble. Il est important de se poser la question de savoir s'il existe un quelconque intérêt à mettre en place des mesures de fidélisation de travailleurs si ceux-ci entament une carrière nomade. Cette note d'articulation va tenter de répondre à cette question.

Les auteurs Doeringhaus et al. (1994, cités dans Bourhis et Wils, 2001) ont remarqué que les employeurs accordaient peu d'importance aux travailleurs dits atypiques. Les auteurs emploient les termes de « main d'oeuvre homogène et jetable ». Selon ces employeurs, il n'est pas pertinent pour eux de tenter de les fidéliser en essayant de les intégrer et de développer leur compétences (Doeringhaus et al., 1994, cités dans Bourhis et Wils, 2001, p. 22). En effet, mettre en place des mesures dans de tels buts représente un coût pour l'organisation. Si le travailleur compte quitter l'entreprise d'ici à un an, l'investissement aura été vain.

Cela rejoint les apports de Kochan et al. et Schellenberg (1994 et 1997, cités dans Bourhis et Wils, 2001). Les auteurs expliquent qu'il n'est pas aisé de « justifier un investissement dans des programmes de formation ou de gestion des compétences lorsque la durée du lien d'emploi est courte ou imprévisible » (Kochan et al., 1994, Schellenberg, 1997, cités dans Bourhis et Wils, 2001, p. 68).

Cela implique que les employeurs ne sont pas équitables envers tous leurs travailleurs. Ils auraient tendance à favoriser les travailleurs qui suivent une trajectoire professionnelle davantage traditionnelle et à investir en eux plus qu'en les travailleurs dits atypiques (Rotchford et Roberts, 1982, cités dans Bourhis et Wils, 2001).

Un cercle vicieux se crée alors. En effet, si l'organisation ne met pas en place des mesures pour fidéliser un travailleur, celui-ci ne trouvera pas sa place au sein de l'entreprise et décidera de la quitter. Cela peut se reproduire chez plusieurs employeurs, ce qui le rend nomade et ce qui n'incitera pas les employeurs à le fidéliser. Cependant, il est intéressant de fidéliser ce genre de travailleurs car ils ne sont pas nomades de leur plein gré. A l'inverse, si le caractère nomade d'une carrière résulte d'un choix volontaire de la part du travailleur, l'employeur ne parviendra pas à le fidéliser, peu importe les mesures de fidélisation qu'il mettra en place (Martin, 2014).

Ce qui ressort des deux papers, c'est que les jeunes sont souvent au milieu de cette situation. Ils ont des attentes différentes de celles de leurs aînés et sont prêts à changer d'employeur si celui-ci ne parvient pas à y répondre. Concernant les attentes des travailleurs, Giraud (2015)

explique que celles-ci évoluent tout au long de la carrière de ces derniers. En effet, la priorité d'un jeune travailleur n'est pas la même que celle qu'il aura à 40 ans ou à 60 ans (Giraud, 2015). Un jeune travailleur peut plus facilement se permettre de changer d'employeur qu'un travailleur de 60 ans si l'organisation ne les fidélise pas en répondant à ses attentes. Il est donc possible de déduire qu'en général, les travailleurs nomades le sont au début de leur carrière. Une fois qu'ils trouvent un employeur capable de répondre à leurs attentes et de les fidéliser, ils travailleront auprès de lui pour le reste de leur carrière.

Bibliographie

BOURHIS, Anne et WILS, Thierry, « L'éclatement de l'emploi traditionnel », *Relations industrielles*, 56, 1, 2001, pp. 66-91.

GIRAUD, Laurent, « Intention de quitter l'entreprise : approche par l'étape de la carrière », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2015/3, 97, 2015, pp. 58-86.

MARTIN, Pascal, « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue de gestion des ressources humaines*, 2014/3, 93, 2014, pp.18-31.

