



# LES CARRIÈRES NOMADES ET LA SOCIÉTÉ DE LA CONNAISSANCE

## *Vers de nouveaux modèles de trajectoires professionnelles ?*

Changer d'employeur ou de lieu de travail pour trouver de nouvelles opportunités professionnelles, changer de métier, passer du statut de salarié à ce lui d'indépendant et vice versa, se former pour se reconverter: il n'est pas rare aujourd'hui de voir des travailleurs développer leur carrière en dehors des sentiers battus. Ces trajectoires professionnelles sont appelées carrières sans attache ou carrières nomades. Ce document exploite une contribution du Centre de recherche Travail & Technologies de la FTU au projet de recherche européen WORKS (*Work Organisation and Restructuring in the Knowledge Society*). Il est destiné à alimenter la réflexion sur la transformation des trajectoires professionnelles, notamment auprès des partenaires sociaux et parmi les acteurs engagés dans la formation continue et l'accompagnement des parcours professionnels.

Le concept de carrière nomade (*boundaryless career*) est considéré par certains analystes du monde du travail comme un nouveau paradigme dans la théorie des carrières. La nature des changements organisationnels dans les entreprises au cours des deux dernières décennies et l'avènement de la société de la connaissance auraient un effet décisif sur l'expansion de ce type de trajectoire professionnelle.

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 involontaires, à l'intérieur de la même profession ou dans des profils professionnels différents. Le concept de carrière nomade est bâti sur plusieurs composantes:

- *Des environnements faibles.* En opposition aux environnements professionnels forts (non ambigus, codifiés dans des conventions, intelligibles, prévisibles), les environnements faibles désignent des organisations instables, imprévisibles, auto-organisées. Les carrières nomades sont une conséquence des changements organisationnels et un facteur de succès des formes organisationnelles basées sur l'auto-organisation dans des environnements dit "faibles".

## A

### LES COMPOSANTES DES CARRIÈRES NOMADES

Les carrières nomades se distinguent de ce que l'on appelle les carrières organisationnelles, c'est-à-dire les trajectoires ancrées dans une entreprise ou une organisation, prévisibles et linéaires. A contrario, les carrières nomades se caractérisent

- *Les compétences.* Trois types de compétences sont au coeur du concept de carrière nomade: le "savoir-faire" ou la connaissance accumulée par une expérience professionnelle ou d'autres expériences; le "savoir qui" ou les relations professionnelles, les relations personnelles, les réseaux sociaux et les contacts; le "savoir pourquoi" ou l'identité individuelle et les motivations, la culture de travail, la production de sens.
- *L'apprentissage.* Dans les carrières nomades, les expériences dans le domaine professionnel et privé sont systématiquement interprétées comme des processus d'accumulation et d'apprentissage, à la base des trois savoirs décrits ci-dessus: savoir-faire, savoir qui, savoir pourquoi.
- *Le processus de ratification réciproque.* Bien que les carrières soient un processus individuel de construction de sens dans le travail (savoir pourquoi), le développement des carrières nomades transforme également l'organisation des entreprises et certains aspects du marché du travail. Ce processus de renforcement mutuel entre les dimensions personnelles et institutionnelles se produit au niveau de l'individu, mais également à l'intérieur des groupes professionnels ou dans des branches d'activité émergentes. L'organisation ratifie les choix des individus et inversement.

Si les carrières nomades sont souvent présentées comme "le" nouveau modèle de carrière de la future société de la connaissance, cette perspective n'échappe cependant pas à la critique.

Quelques questions traversent les discussions sur les carrières nomades. Sont-elles vraiment typiques d'une société basée sur la connaissance ? Faut-il craindre une polarisation entre carrières féminines et masculines ? Les carrières nomades sont-elles réellement prémonitoires de futures tendances plus générales ?

## B

### UN TERREAU PROPICE DANS LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

---

Les analystes du monde du travail établissent généralement un lien explicite entre le développement des carrières nomades et les changements organisationnels propres à une économie basée sur la connaissance. Parmi les nouvelles formes d'organisation du travail, le travail par projet est perçu comme un incitant puissant aux carrières nomades. Le travail par projet est très fréquent dans les activités intensives en technologie et en connaissance: informatique, marketing, édition, design, ingénierie, conception de produits ou de services, etc. Il concentre plusieurs dispositifs favorables aux carrières nomades: les engagements sont liés aux projets, pas aux organisations; la connaissance est une ressource clé; l'expérience professionnelle est basée sur l'accumulation des savoirs et l'apprentissage; les réseaux et les communautés de pratiques jouent un rôle important. Le travail par projet permet à des individus de construire leur propre "réseau de mobilité" et leur "carte d'employabilité". Néanmoins, les carrières nomades ne sont pas incontournables dans le travail par projet; les carrières organisationnelles sont tout à fait compatibles avec une organisation du travail basée sur des projets.

D'autres traits des nouvelles formes d'organisation du travail soutiennent la multiplication des carrières nomades. De telles carrières sont moins sensibles à la relocalisation du travail; elles sont compatibles avec des lieux de travail mobiles et avec la géographie changeante des activités économiques. Les environnements de travail intensifs en TIC favorisent l'autoformation et permettent un accès ciblé aux diverses possibilités de mobilité professionnelle.

Le modèle de la carrière nomade semble donc bien en phase avec les modèles d'organisation actuels dans les entreprises. Dans ce modèle de carrière, la trajectoire et l'identité professionnelles dépendent largement de la reconnaissance

individuelle par un groupe de pairs ou dans le cadre d'une profession, plutôt que par une entreprise ou organisation particulière et en fonction des possibilités offertes par cette organisation.

## C

### DES SITUATIONS CONTRASTÉES

---

Des différenciations doivent néanmoins être introduites dans le concept de carrière nomade; elles sont liées au pouvoir qu'ont les individus dans les diverses étapes d'une carrière nomade, c'est-à-dire la mesure dans laquelle les changements relèvent de la nécessité ou de l'opportunité. Il est également utile de différencier les travailleurs par rapport à cette nécessité de gérer les défis et opportunités d'une carrière nomade; ainsi, le degré de maîtrise sur la situation individuelle sera source d'avantages ou d'inconvénients pour les individus.

Le genre est une autre variable qui a une incidence sur le déroulement des carrières nomades. Les femmes sont-elles favorisées ou désavantagées par l'expansion de ce type de trajectoire ? Pour certains auteurs, de telles carrières présentent de nouvelles opportunités pour les femmes. Dans des organisations en réseau, caractérisées par l'importance du travail en groupe, du travail par projet, de la coopération et de l'information distribuée, les compétences relationnelles deviendraient des avantages. Les femmes ont plus fréquemment que les hommes ce mélange complexe de compétences, incluant des compétences techniques et des compétences relationnelles. Les femmes seraient également plus efficaces que les hommes pour développer la confiance dans des relations de travail, ce qui constitue un avantage potentiel dans des carrières nomades. Une plus grande expérience de la discontinuité du travail constituerait un autre avantage possible pour les femmes. Leurs trajectoires professionnelles sont souvent faites de discontinuités, principalement en raison d'événements familiaux, alors que la trajectoire professionnelle des hommes est plus linéaire. Cette expérience donne aux femmes des ressources psychologiques et sociales pour affronter les carrières nomades.

Par contre, d'autres auteurs soulèvent une série de facteurs défavorables aux femmes: le problème de la mobilité géographique, qui oblige plus souvent des femmes que des hommes à freiner leur carrière; les interruptions de carrière, qui éloignent les femmes des réseaux professionnels et érodent leurs compétences; le problème de l'investissement en temps personnel, qui est nécessaire pour développer les réseaux professionnels.

## D

### UN AVANT-GOÛT DES CARRIÈRES FUTURES ?

---

Si l'on constate effectivement une réelle convergence entre les carrières nomades et les emplois caractéristiques de la société de la connaissance, la question essentielle est bien de savoir si ce type de trajectoire professionnelle est réellement prémonitoire des formes de carrières du futur. Ceci pose la question des bases empiriques des différents travaux qui se sont penchés sur ces carrières nomades.

La plupart des travaux de recherche sur les carrières nomades ont été conduits dans des entreprises intensives en technologies, intensives en connaissance ou dans le domaine de la création: services informatiques, multimédia, publicité, services aux entreprises, jeux et films, maintenance électronique, services financiers, etc. D'autres études se sont plutôt concentrées sur des professions particulières, telles que les conseillers, les cadres, le personnel de R&D, les agents commerciaux, etc. Dès lors, plusieurs auteurs critiquent la pertinence et l'impact des carrières nomades en dehors du champ empirique privilégié des industries basées sur la connaissance. Trois catégories d'arguments critiques sont avancés.

Le premier argument révèle un paradoxe statistique. Les travaux qualitatifs qui montrent l'importance croissante des carrières nomades ne sont pas vraiment convergents avec les données statistiques disponibles. En ce qui concerne la mobilité interentreprises, les indicateurs statistiques ne démontrent pas d'augmentation récente et significative de la mobilité des travailleurs qualifiés ou des cadres, ni en Europe

ni ailleurs. À l'inverse, des études montrent que la mobilité interentreprises est plus élevée et en croissance pour les travailleurs peu qualifiés.

D'autres études soulignent le renouvellement du modèle des carrières organisationnelles et son attractivité croissante pour le même public cible que celui des carrières nomades. Le modèle de la carrière organisationnelle intègre également de nouvelles valeurs et de nouvelles formes de capital de carrière basées sur la connaissance et les réseaux. Les environnements faibles évoluent vers la stabilisation en définissant de nouvelles règles, plus flexibles et davantage sur mesure que dans le passé. Les nouvelles règles organisationnelles sont perçues comme des contraintes mais aussi comme des ressources pour les salariés. Finalement, il n'y a aucune preuve empirique qui démontre que les carrières nomades sont préférées aux carrières organisationnelles adaptées.

Enfin, une autre catégorie d'arguments concerne la confusion au sein des carrières nomades entre les démarches volontaires et celles qui résultent d'une adaptation contrainte à la flexibilité croissante du marché du travail. Les travailleurs intérimaires, comme les personnes sans emploi, expérimentent de nombreux emplois transitionnels; ils n'appartiennent pas au modèle de la carrière nomade tout en étant objectivement des travailleurs nomades. Ils n'ont pas choisi d'être sans attache, c'est le fonctionnement du marché du travail qui leur impose ce type de trajectoire.

Si les carrières nomades augurent d'un certain futur de l'emploi, elles ne sont cependant pas généralisables à l'ensemble du marché du travail. C'est aux tendances qu'elles révèlent qu'il convient de prêter attention.

Patricia Vendramin  
Gérard Valenduc

- Arthur M.B., Inkson K., Pringle J.K. (1999), *The new careers – individual action and economic change*, Sage Publications, London.
- Cadin L., Bender A-F., De Saint-Giniez V. (2003), *Carrières nomades : les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris
- Gautié J. (2003), « Transitions et trajectoires sur le marché du travail », in *Quatre Pages* n°59, Centre d'études de l'emploi, Paris, septembre 2003
- Guerrero S., Cerdin J-L., Roger A. (Eds) (2004), *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Vuibert, Paris
- Tremblay D.G., *Nouvelles carrières nomades et défis du marché du travail : une étude dans le secteur multimédia*, Chaire Bell, Télé-Université du Québec, 2003
- Vendramin P., Valenduc G. (2006), *Carrer trajectories and occupational identities*, in Huws U. (Ed.), *The transformation of work in a global knowledge economy*, Report of the European WORKS project ([www.worksproject.be](http://www.worksproject.be))



AVEC LE SOUTIEN DU MINISTÈRE DE LA COMMUNAUTÉ FRANÇAISE,  
SERVICE DE L'ÉDUCATION PERMANENTE