



Quels comportements de carrière des chercheurs ?

Un travail de recherche du Cabinet RIST, en partenariat avec l'IMRI Université Paris Dauphine et SOPHIAPOL Paris X Nanterre¹.

Le Cabinet RIST met au point et réalise des démarches d'accompagnement de carrière des chercheurs([CSMP](#)). Comme toutes les méthodes RIST, celles-ci sont étayées par l'analyse de la littérature académique (en sociologie, économie, psychologie et gestion), par une réflexion sur les pratiques en cours, et sur la réalisation de nos propres recherches.

Plusieurs recherches sur le thème de la gestion de carrière des chercheurs et des experts scientifiques ont ainsi été menées par *meta RIST-Lab*, en partenariat avec d'autres centres académiques. La précédente (Fort et Messaoudene, 2016) abordait la question du succès *versus* échec de carrière ; sur le même dispositif, nous essayons maintenant de rendre compte des comportements de carrière des chercheurs.

Nous en présentons ici les principaux résultats.

¹ François Fort, Directeur de Recherche à l'université Paris-Dauphine et membre du Laboratoire meta RIST Lab. francois.fort@rist-groupe.fr
Jelloul Messaoudene, chercheur à l'université Paris X, Laboratoire SOPHIAPOL.
jellmess@yahoo.fr

Les résultats que nous allons présenter dans cette note ont été obtenus à partir d'une série d'entretiens² menés auprès de 87 chercheurs ayant tous le même niveau de diplôme, un doctorat, obtenu dans une discipline des « sciences dures », et possédant des origines socio-parentales très variées, répartis dans quatre organisations de recherche différentes³.

Construction d'un système de caractérisation des comportements de gestion de carrière

Selon nous, il serait intéressant de disposer, plutôt que de caractérisations descriptives neutres (en quelque sorte naturalistes) des comportements de gestion de carrière, de repères hypothético-déductifs correspondant à des comportements considérés généralement dans la littérature comme pouvant jouer sur le sentiment de succès ou d'échec.

Une première approche possible consiste à s'appuyer sur les paradigmes actuellement mis en avant dans la littérature, et en particulier sur celui de la « *protean attitude*⁴ » (Hall, 2002 ; Mirvis et Hall, 1994). Il s'agit d'une synchrétion de concepts et de familles de comportements, déjà « équipée » de nombreuses grilles descriptives (De Vos et Soens, 2008). Il est considéré par plusieurs auteurs (Seibert et al., 1999, par exemple) qu'une « *protean attitude* » est susceptible de jouer positivement sur des facteurs-clé de succès de la carrière, sans que les nombreuses études disponibles à ce sujet soient vraiment concluantes.

Cette approche comporte un certain nombre de dangers. En effet, l'usage intensif de ce *main stream* dans les dispositifs de recherche en sciences humaines et sociales, et dans l'activité clinique, semble renforcer par lui-même l'importance de la *protean attitude*, et créer une référence tautologique sociologiquement agissante en matière de succès. Ainsi a-t-on l'habitude, par exemple, de mettre en avant des comportements privilégiant la

² Entretiens de 2 à 4 heures, renouvelés une fois pour certains interviewés, menés par François FORT, Jelloul MESSAOUDENE et Jean VINCENT

³ Organisations basées en France, constituées de deux R&D de grandes entreprises privées, d'un EPIC de recherche et d'un organisme de recherche publique.

⁴ C'est-à-dire, en résumé, une « attitude protéiforme » vis-à-vis de la gestion de sa propre carrière, impliquant des comportements multiformes et adaptatifs, non figés sur quelques standards imposés par la société et hérités de la période des Trente Glorieuses.

construction de buts (ou objectifs) de carrière, et du coup de définir le succès comme l'atteinte de buts et l'échec comme leur non atteinte. On voit dans de nombreuses études que l'usage exclusif du *main stream* fait mobiliser sans grande précaution de nombreux présumés susceptibles de structurer la représentation sociale de larges populations (monde de la recherche, de l'université, praticiens, etc.). Ainsi l'emploi très connoté positivement du mot « *but* » dans les questionnaires ou entretiens semi-directifs (avez-vous un « *but* » ?), d'inspiration nettement managérialiste, génère-t-il une certaine honte chez celui qui n'a pas de but...

On construit ainsi socialement, dans un registre qui n'est pas complètement celui de la Société, mais celui de l'étude et de l'aide de cette Société, des réalités sociales que l'on peut considérer comme étant une certaine combinaison d'artefact et de performatif.

Par ailleurs, cette approche a tendance à ignorer les comportements atypiques correspondant à des facteurs clef de succès spécifiques à des individus, pouvant constituer des formes de différenciation, que ce soit pour les individus qui auraient privilégié une forme de succès de type réalisation de soi en fonction d'un « *insight* » idiosyncrasique, ou pour les individus plus conformes souhaitant adopter, pour rentrer dans les normes du succès sociétal en milieu concurrentiel, des comportements différenciés.

Une autre approche consiste à repérer les comportements gagnants et perdants constatés directement au travers des interviews, « gagnant/perdant » pouvant s'appliquer ici indifféremment à un sentiment de succès/échec vis-à-vis d'un référentiel sociétal, organisationnel ou personnel (Fort et Messaoudene, 2016). Il nous semble que nous avons la capacité d'effectuer ce repérage pour chaque cas individuel, qui est abordé dans notre méthode d'interview comme une équation de vie idiosyncrasique qu'il s'agit d'élucider, avec une relation spécifique à comprendre entre les comportements et les références au succès et à l'échec. L'ensemble de la collection de ces équations peut fournir un large corpus de comportements, utilisable dans un second temps pour la construction d'un référentiel lui-même ré-applicable sur l'ensemble de la population interviewée. C'est là certes une approche qui reste naturaliste inductive, mais qui peut avoir un sens compte tenu du statut pionnier de l'article.

Nous proposons finalement une grille mixant ces deux approches, ou plus précisément concaténant les listes d'items issus des deux méthodes. Cela nous fait aboutir à la construction de trois types de comportements (nos données ne sont pas assez précises pour utiliser un système plus détaillé), le classement s'effectuant par la synthèse d'évaluations portant sur quatre axes : niveau d'*insight*, niveau de pro-activité, niveau de projection dans le futur, niveau d'originalité des fins et leviers d'action.

Remarquons qu'il est intéressant de distinguer le critère « *insight* » et un critère « fins et leviers d'actions originaux et personnels », car cela laisse la possibilité d'avoir un fort *insight* combiné à une faible originalité.

Il est également intéressant de combiner *insight* et proactivité, avec par exemple la possibilité d'avoir un fort *insight* et une faible proactivité dans le cas, entre autre, des velléitaires.

Dans notre typologie, P1 constitue un profil archétypal de comportement avec faible *insight*, faible proactivité, faible projection dans le futur, faible originalité des fins et des moyens. P3 représente l'inverse sur chacun des axes, alors que P2 correspond à « ni P1 ni P3 ».

Grille d'analyse des comportements de gestion de carrière

Le système d'analyse consiste donc en ces trois types de comportements (P1, P2, P3). L'appartenance à un type est définie eu égard aux observations faites sur les quatre dimensions que sont le niveau d'*insight*, le niveau de pro-activité, le niveau de projection dans le futur, et le niveau d'originalité des fins et leviers d'action. Pour chaque dimension, on classe l'interview en P1/P2/P3 selon le descriptif qui est précisé plus bas. Pour faire partie du type P1, il faut être P1 sur chacune des quatre dimensions. Pour faire partie du type P3, il faut être P3 sur chacune des quatre dimensions. Les interviews qui sont ni P1 ni P3 sont classées P2.

1. Insight (connaissance de soi, prise de conscience de soi)

P1 = faible insight P3 = fort insight

Le système de caractérisation est construit à la fois d'après les items proposés dans la littérature (London 1993 ; Gati, Krausz et al., 1996) et sur le référentiel interne obtenu à partir du corpus des interviews (en fonction de l'attitude lors de l'interview, on apprécie le niveau de réflexion préalable, le niveau de surprise par rapport à nos questions, ce qui est souvent difficile à évaluer a posteriori à partir des verbatim)

2. Pro activité ("self management behavior")

P1 = faible pro-activité P2 = pro-activité sans scénarios P3 = scénarios, stratégie, buts

Le système de caractérisation est construit à la fois d'après les items proposés dans la littérature (Sturges, Guest et al., 2002 ; Sturges, Guest et al., 2000) desquels nous avons retenu deux paramètres (construction de réseaux, comportements visant à se rendre visible), et selon une liste des leviers d'action dressée a posteriori à partir de nos interviews (chacun constitue pour plusieurs cas des facteurs-clé de succès)

1. Je cherche à faire reconnaître ma compétence scientifique par des publications
2. Je cherche à faire reconnaître ma compétence scientifique par mon supérieur hiérarchique
3. Je recherche l'opportunité de présenter mes travaux à des personnes-clé
4. J'essaie de prendre de bonnes initiatives qui seront reconnues et prises en compte autour de moi
5. Je développe un « leadership personnel »
6. Je témoigne de ma passion pour mon domaine d'activité
7. Je cherche à faire partie d'un « bon » projet (jugé porteur par les décideurs)
8. Je cherche à faire partie d'une bonne équipe solidaire qui obtiendra des succès qui seront partagés
9. J'essaie d'avoir un chef soucieux de ses collaborateurs
10. Je m'arrange pour travailler dans un domaine pour lequel les compétences clés évoluent à un rythme me convenant
11. Je m'arrange pour travailler dans un domaine qui est très en phase avec les objectifs stratégiques de l'entreprise
12. Je développe mes réseaux personnels ou institutionnels dans et/ou hors de l'entreprise
13. J'essaie d'avoir des périodes de travail à l'extérieur (de la R&D, du pays, du Groupe, partenariats externes, institutions, etc.)

14. Je fais des propositions d'amélioration de l'organisation dont je parle aux personnes clef de l'entreprise
15. Je cherche à acquérir une double compétence qui renforcera ma valeur
16. J'accumule des connaissances tous azimuts pour pouvoir répondre à des opportunités futures
17. Je valorise les services que je rends
18. Je cherche à animer des transversalités (projets transverses, organisations transverses)
19. Je change de spécialité pour un domaine plus porteur
20. Je cherche à devenir un expert aux compétences rares
21. J'essaie de choisir un bon créneau (domaines émergents – anticipation)
22. Autres...

3. Niveau de formalisation des projections dans l'avenir

Le système de caractérisation est construit selon une liste des leviers d'action dressée a posteriori à partir de nos interviews (chacun constitue pour plusieurs cas des facteurs-clef de succès). Il n'existe pas de référentiel utilisable dans la littérature.

- Je suis confortable dans mon poste, je ne me pose pas de question, je réfléchis peu à l'avenir (niveau P1) (voilà comment on peut recouper, en prenant ce critère comme exemple, avec le niveau d'insight : cet item peut correspondre soit à un faible niveau d'insight soit à un fort niveau mais un souhait de ne pas formaliser de projections dans l'avenir)
- Je prends du plaisir à faire ce que je fais, je ne me pose pas de question, je réfléchis peu à l'avenir (niveau P1)
- Je donne priorité au présent, je n'ai pas le temps de réfléchir à l'avenir ou je n'en ai pas besoin (niveau P1)

- J'agis en réaction aux événements (niveau P1)
- Je suis en attente d'un événement/signe (niveau P2)
- Je suis clair sur ce que je ne veux pas faire (niveau P2)
- Je suis engagé, actif et en interactions pour ma carrière avec les personnes et mon environnement, sans forcément savoir vers où il convient que j'aille (niveau P2)
- J'ai différents scénarios possibles et je les travaille (niveau P3)
- J'ai un but clair que je poursuis en y mettant les moyens (niveau P3)

4. Fins et leviers d'action originaux et personnels / référence aux normes sociétales telles que perçues / référence aux normes construites par l'organisation telles que perçues

Le système de caractérisation est construit selon une liste des comportements dressée a posteriori à partir de nos interviews. Nous n'utilisons pas les grilles proposées par les auteurs (tels que Briscoe, Hall et al., 2006) qui sont trop axées pour notre besoin sur le "sentiment" de la personne. Ces grilles comportent des items très synthétiques et trop orientés sur le jugement que la personne est invitée à donner de son rôle dans la conduite de sa carrière. Par contre, nous nous attacherons à distinguer ici des comportements de carrière P1 conformes aux normes sociales *macro* et *meso* (Fort et Messaoudene, 2016), en particulier ceux qui sont mis en avant officiellement (par exemple par les dispositifs des Ressources Humaines) ou P3 spécifiques à l'individu, qu'il soit par nature original ou qu'il ait conscientisé une stratégie de différenciation personnelle, ou encore détecté des leviers sociétaux tacites (fort, 2002).

- La notion de « carrière réussie » pour l'interviewé correspond à celle de l'entreprise et/ou de la Société, l'interviewé a dans ses comportements une dominante « conforme », il ne met pas en action de leviers particuliers, ou met en action les leviers officiels mis en avant dans son environnement social (niveau P1)
- Les comportements de carrière de l'individu se démarquent des normes officielles de son entreprise ou de la société, éventuellement par opposition (niveau P3)

Résultats

Nous disposons de 75 interviews dans le cadre de l'étude centrale menée au sein des R&D ou Centres de Recherche de quatre organisations (environ 20 par organisation, sélectionnés pour rendre compte du maximum de diversité) et de 12 interviews complémentaires menées au sein de l'une d'entre elles. Sur ces 87 interviews, seules 74 ont pu être exploitées selon le système d'analyse présenté précédemment.

Sont utilisables 63 interviews provenant de l'enquête centrale et 11 provenant de l'étude complémentaire, ce qui fournit bien 74 cas au total. Ces cas sont répartis en 2 cohortes (32/33 ans d'une part, 42/43 ans d'autre part). Les comportements pris en compte sont pour la cohorte la plus jeune ceux dont l'évocation concerne le présent et ils sont, pour l'autre, ceux des premières phases de la vie professionnelle (environ 10 ans) tels que décrits rétrospectivement.

En utilisant la grille décrite plus haut, nous pouvons classer l'échantillon comme suit :

35 chercheurs ont une dominante P1

21 chercheurs ont une dominante P2

18 chercheurs ont une dominante P3

Voici maintenant comment se répartissent ces dominantes selon le type d'organisation :

	P1	P2	P3	TOTAL
R&D privée	21	8	10	39
Recherche publique ou semi-publique	14	13	8	35
TOTAL	35	21	18	74

Tableau 1 – type de comportement dominant par type d'organisation

Conclusions et perspectives

Au vu des résultats présentés précédemment, les chercheurs de notre échantillon seraient, pour environ la moitié, peu enclins à l'*insight* (connaissance de soi, prise de conscience de soi), à la pro-activité en matière de gestion de carrière, à la projection dans le futur les concernant, à l'activation de démarches originales de carrière avec des leviers d'action spécifiques.

Nous constatons que, sur ce plan, les différences entre R&D privée et recherche publique ou semi-publique sont peu significatives.

Plusieurs questions émanent de ces premiers résultats, qu'il conviendrait selon nous de traiter avec un dispositif additionnel construit de manière ad hoc :

- quelles sont les relations entre les comportements et les sentiments de succès/échec de carrière ?
- comment cette relation évolue-t-elle en fonction de l'âge des chercheurs ?

Il est tentant mais peu raisonnable de répondre à ces questions avec les données fournies par notre dispositif, sa faiblesse essentielle tenant ici dans le manque de moyens d'analyse longitudinale, c'est-à-dire prenant en compte l'évolution dans l'âge d'un interviewé.

La démarche CSMP (« Career Self Management Process »)⁵ que propose RIST intègre les définitions, outils et résultats présentés ici ainsi que dans plusieurs articles tirés d'études précédentes (Fort et Fixari, 2005 ; Chanlat et Fort, 2009 ; Fort, 2011 – a ; Fort, 2011 – b ; Eynard et Fort, 2012 ; Fort, Messaoudene et al., 2012. Fort et Messaoudene, 2016).

Ainsi, en essayant de ne pas porter de jugement, proposons-nous aux accompagnés de réfléchir à leur positionnement dans la typologie présentée plus haut, de mieux comprendre leur posture, de réfléchir aux liens pouvant se nouer entre comportements et sentiments de succès ou d'échec, de réfléchir, en fonction de leur équation personnelle actuelle et future, à l'intérêt et à la faisabilité de déploiement de nouvelles démarches de gestion de carrière.

⁵ Cette démarche est décrite sur le site <http://rist-groupe.fr/dev-carrieres/>

Bibliographie

BRISCOE, J. P., HALL DOUGLAS T., et al. (2006). "Protean and boundaryless careers: an empirical exploration." Journal of Vocational Behaviour **69**: 30-47.

CHANLAT, J. F. and F. FORT (2009). "Le stress des chercheurs." Cahiers de Recherche de l'IMRI - Université Paris Dauphine.

DE VOS, A. and N. SOENS (2008). "Protean attitude and career success: the mediating role of self-management." Journal of vocational behaviour **73**: 449-456.

EYNARD, C. et F. FORT (2012). "Les grandes entreprises face aux nouveaux paradigmes de la gestion de carrière: le cas de la division R&D de Sanofi." Cahiers de Recherche de l'IMRI - Université Paris Dauphine **1**.

FORT, F. et D. FIXARI (2005). "Gérer des chercheurs en entreprise: carrières, affectation aux projets et pilotage des compétences." Annales des Mines - Gérer et Comprendre **Septembre**.

FORT, F. (2011). "Une méthode constructionniste et pragmatique pour l'étude de la carrière des chercheurs." Cahiers de Recherche de l'IMRI - Université Paris Dauphine **2011-01**.

FORT, F. (2011). Auto-orientation des carrières de chercheurs et d'experts? Colloque Auto-orientation. Campus Palaiseau, Ecole Polytechnique.

FORT, F., J. MESSAOUDENE, et al. (2012). "Des parcours de chercheurs entre stratégies d'entreprise et mobilisations subjectives." Nouvelle revue de psychosociologie **2(14)**: 205-216.

FORT, F. and J. MESSAOUDENE (2016). "Mieux penser les notions de succès et d'échec de carrière pour mieux réfléchir sa trajectoire de vie " e-Journal de recherches interdisciplinaires sur l'innovation, la science et la technologie **1**.

GATI, I., M. KRAUSZ, et al. (1996). "A taxonomy of difficulties in career decision making." Journal of Counseling Psychology **43**: 510-526.

HALL, D. T. (2002). Careers in and out of organizations. Thousand Oaks, Sage.

LONDON, M. (1993). "The relationship between career motivation, empowerment and support for career development." Journal of Occupational and Organizational Psychology **66(1)**: 55-69.

MIRVIS, P. H. and D. T. HALL (1994). "Psychological success and the boundariless career." Journal of Organizational Behaviour **15**: 365-380.

SEIBERT, S. E., J. M. CRANT, et al. (1999). "What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success." Personnel Psychology **84(3)**: 416-427.

2016-2

STURGES, J., D. GUEST, et al. (2000). "Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment." European Journal of Work and Organizational Psychology **9**(3): 351–371.

STURGES, J., D. GUEST, et al. (2002). "A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work " Journal of Organizational Behaviour **23**(6): 731-748.