



## **Mieux penser les notions de succès et d'échec de carrière pour mieux réfléchir sa trajectoire de vie**

Un travail de recherche du Cabinet RIST, en partenariat avec l'Université Paris Dauphine et SOPHIAPOL Paris X Nanterre<sup>1</sup>. Résumé opérationnel.

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 RIST-Lab, en partenariat avec d'autres centres académiques. La dernière aborde la question du succès versus échec de carrière.

Nous en présentons ici les principaux résultats.

---

<sup>1</sup> François Fort, enseignant-chercheur à l'université Paris-Dauphine et membre du Laboratoire RIST Lab. [francois.fort@rist-groupe.fr](mailto:francois.fort@rist-groupe.fr)

Jelloul Messaoudene, chercheur à l'université Paris X, Laboratoire SOPHIAPOL. [jellmess@yahoo.fr](mailto:jellmess@yahoo.fr)

Lors d'une étude que nous avons menée sur les pratiques de gestion de carrière des chercheurs en entreprise et dans les organismes publics, nous avons constaté un enjeu fort autour des notions de « succès » et d'« échec » de carrière: les chercheurs interviewés sont souvent en quête de compréhension de ces notions à la fois immédiates, floues et abstraites, avec la volonté de mieux définir leurs attentes personnelles, et avec finalement le souhait de mieux raisonner leurs décisions.

Nous présenterons ici quelques éléments de définition, puis les résultats obtenus à partir d'une série d'entretiens<sup>2</sup> menés auprès de 87 chercheurs ayant tous le même niveau de diplôme (un doctorat), obtenu dans une discipline faisant partie de ce qu'on qualifie communément de « sciences dures », et possédant des origines socio-parentales très variées, répartis dans quatre organisations de recherche différentes<sup>3</sup>.

## *Qu'appelle-t-on « succès » et « échec » de carrière ?*

*Des notions relatives, des représentations construites par l'individu de manière processuelle*

Pour nous, le « succès » comme l'« échec » sont des notions relatives : ils correspondent à la perception qu'a l'agent de son propre succès/échec, et ils dépendent donc des représentations qu'a l'agent de ce que signifie plus généralement le succès et l'échec. Cette construction peut être qualifiée de processuelle, dans la mesure où le succès ou l'échec de carrière qu'une personne a déjà expérimenté dans le courant de sa vie influencera ses expériences suivantes et la représentation qu'a cette personne du succès et de l'échec. Les deux appréciations dépendent également du niveau d'ambition de l'agent, concept difficile à cerner, mais se rapprochant de la notion de désir ou d'aspiration de carrière. Il pourrait être pertinent d'ajouter à ces définitions une sorte d'échelle d'intensité du succès<sup>4</sup>, sur laquelle chacun pourrait placer un « curseur » personnel en fonction d'un mix de vouloir et de pouvoir.

---

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> L'intensité correspondant au fait que le succès importe plus ou moins à la personne

*Le succès de carrière : un concept multidimensionnel*

Le concept de succès de carrière, contrairement à celui d'échec de carrière, fait l'objet depuis longtemps de nombreux travaux de recherche émanant de théoriciens, de psychologues praticiens, et plus généralement d'acteurs souhaitant développer des programmes dont le but est de favoriser la « réussite professionnelle ». D'autres travaux de recherche posent la question des déterminants du succès de carrière tels que les facteurs des données démographiques (i.e. homme/femme), l'éducation, la personnalité, les réseaux de relations, la nature des stratégies de carrière.

Nous proposons de garder, en ce qui concerne le succès de carrière, l'idée selon laquelle, pour un individu donné, la notion de ce qu'est un succès de carrière (et particulièrement son propre succès) est construite à trois niveaux. Le premier niveau serait hérité du construit sociétal (« *macro* »), c'est-à-dire du fait que la Société dans laquelle il se trouve depuis l'enfance a construit pour lui, et lui a en quelque sorte imposé, une idée de ce que devrait être son propre succès. Le second est un niveau personnel (« *micro* ») correspondant à la capacité qu'il aurait de s'extraire de la structure sociale pour se construire, éventuellement par opposition, sa propre référence.

Nous ajouterons un troisième niveau (« *meso* »): celui de l'organisation, qui produit elle-même des normes ou des variantes aux construits sociétaux. Ce construit collectif de l'organisation peut être considéré avec prudence comme lié à la culture de cette organisation. Par exemple, dans l'une des quatre organisations étudiées, plus le nombre de personnes que l'on dirige hiérarchiquement est élevé, quelles qu'elles soient, plus on réussit sa carrière. Cette organisation a construit une variante : trouver (en tant que chef de projet) une molécule et la « mener » jusqu'à en faire un *blockbuster* ayant des impacts économiques et sociétaux majeurs constitue une autre manière de réussir. Ces deux chemins sont d'ailleurs liés et hiérarchisés : quand un chercheur réussit à produire un *blockbuster*, on lui propose un poste hiérarchique comportant un grand nombre de subordonnés. Aujourd'hui, cette organisation a connu une crise et une recomposition stratégique et organisationnelle, qui ont amené un changement de construit en matière de carrière : le nouveau construit est encore aujourd'hui assez flou, mais on peut schématiser la situation en disant qu'on a réussi lorsqu'on a su développer et déployer des compétences d'expertise scientifique incontournables articulées à des formes organisationnelles transverses. Ainsi voit-on sur cet exemple que les construits des références peuvent évoluer rapidement dans l'histoire d'une organisation, alors même que le contexte sociétal a lui-même peu évolué.

La définition *micro* est celle du succès de carrière comme résultant de « l'insight » de l'individu et de sa volonté de se « réaliser » en tant qu'individu unique (« *achievement* », dans la littérature anglo-saxonne).

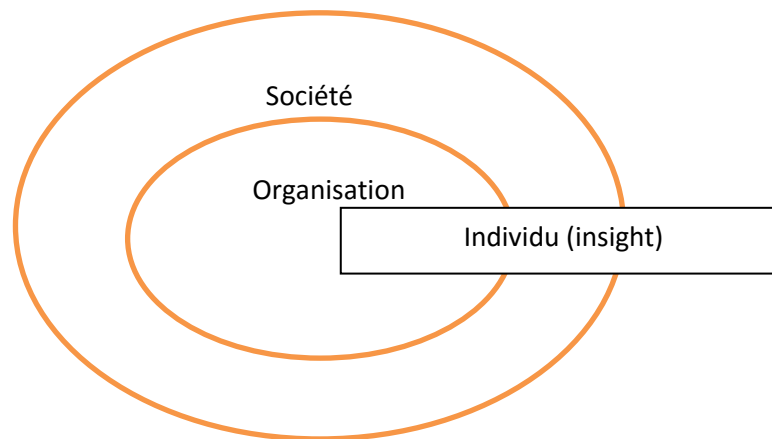


Schéma 1 – le succès de carrière : un construit multidimensionnel

Le succès *macro*, « succès sociétal », dans ce schéma, exercerait, selon les individus, une force de rappel, un cadre de référence non totalement contraignant, sur leur représentation du « succès de carrière ». A l'articulation entre « succès sociétal », comme mode structurant de la « réussite », et perception singulière (personnelle) du « succès », se situerait le fameux *habitus* bourdieusien<sup>5</sup>. Avec certains auteurs, on peut proposer le concept d'« habitus de carrière » pour montrer comment l'agent agit et perçoit le « succès de carrière » selon des « normes » intériorisées.

Le niveau *méso*, revenons à lui, fonctionne avec ses normes spécifiques, sans doute cohérentes avec la structure sociale d'ensemble, mais apportant des variantes pouvant être considérables et de ce fait sollicitant l'insight de l'individu, pour peu que celui-ci compare différentes organisations selon le mécanisme suivant: si je constate au niveau *méso* qu'il existe au moins deux déclinaisons très différentes d'un modèle social, c'est que je peux choisir, ou en tout cas qu'il m'est possible de réfléchir à ma propre posture et mon propre devenir. On peut dire du coup que l'individu qui navigue d'une entreprise à une autre se

---

<sup>5</sup> Pierre Bourdieu entend par *habitus* des déterminismes inconscients qui pèsent sur nos représentations, mais aussi des capacités stratégiques et créatives. L'*habitus* est une sorte de matrice fournie par la Société, qui sert de guide pour l'action sans totalement contraindre l'individu.

donne les moyens de ne pas se faire enfermer dans le système social de son organisation, et il se dégage aussi de la structure sociétale en se donnant la faculté de mener une activité d'*insight* et de choisir un référentiel qui lui convienne. Il devient ainsi un agent de changement social pour lui-même et pour la structure.

### *L'échec de carrière*

La contingence de notre dispositif de recherche fait que nous avons eu de la difficulté à apprécier directement le succès de carrière. Il est plus facile de parler d'échec de carrière, en se référant à des « syndromes » d'échec faciles à repérer. Pour nous, dans un dispositif idéal, ou tout du moins consacré spécifiquement aux problématiques abordées dans le présent article, il conviendrait de se donner les moyens de repérer à la fois les succès et les échecs.

Définissons la position de l'un par rapport à l'autre à l'aide du carré sémiotique de Greimas (1966). Cela amène à distinguer quatre postures : le succès, l'échec, le non succès et le non échec. On voit ici que l'échec n'est pas synonyme de non succès mais que l'échec implique le non succès. On notera également le concept important de ni-ni : ma vie est ni un succès ni un échec. Enfin, comme on l'a vu plus haut, l'échec, comme le succès, peut être défini aux trois niveaux que sont la norme sociétale, la norme organisationnelle locale, ou le jugement personnel né de l'*insight*.

En fait, selon nous, pour le succès d'une part et pour l'échec de l'autre, il y aurait possibilité de combinaison selon le niveau (individuel/organisationnel/sociétal) qui est pris en compte. Ainsi peut-on être, par exemple, en échec si l'on se réfère aux normes de son organisation, en non échec/non succès si l'on se réfère aux normes sociétales, et en succès si l'on se réfère à ses aspirations personnelles. Reste à savoir ce qui importe à l'individu...

## *Méthode d'analyse des entretiens, système de caractérisation des échecs de carrière*

En reprenant le corpus des interviews, nous avons cherché à repérer les différents « syndromes d'échec », c'est-à-dire des situations-type d'histoire de vie caractérisées par un ensemble de symptômes de souffrances au travail et/ou de sentiments d'échec. Nous avons pris soin de repérer, dans chaque entretien, le sentiment d'échec qu'il se réfère, selon les individus, de manière dominante à une norme sociétale (niveau *macro*), de manière dominante à une norme organisationnelle (niveau *méso*), ou de manière dominante à leur

propre définition issue d'un travail d'*insight* (niveau *micro*). La liste en est donnée dans le tableau suivant.

*Tableau 1 -Liste des syndromes d'échec repérés dans le corpus des interviews de chercheur*

- Perte de sens (les raisons d'engagement dans la recherche sont « déçues », et rien ne vient les remplacer)
- Ennui, tâches répétitives
- « Usure du sportif » (il faut remettre en permanence sa capacité à l'épreuve)
- Manque de visibilité sur le futur
- Guérillas relationnelles (souvent à l'œuvre sur de longues périodes, ce qui peut se combiner à un sentiment d'enfermement, le chercheur, compte tenu de sa spécialité, se sentant prisonnier de son laboratoire)
- Obsolescence des compétences et conséquences possibles
- Changement de poste subi (du fait de changements de structures, telle la création d'une UMR, la fusion de laboratoires, etc.)
- Désengagement lié à un espoir déçu (« je vois bien que je ne trouverai pas la molécule qui va sauver l'humanité », « je ne serai jamais Directeur de Recherche », « je n'aurai pas ce poste de Directeur Scientifique », etc.)
- Etre mis à l'écart des projets les plus intéressants
- Donner l'image d'une faible valeur ajoutée
- Etre en doublon en cas de réorganisation
- Ne pas faire les bons choix en cas de problématiques émergentes et se retrouver sur une « branche morte »

- Prendre trop de responsabilités, ne pas déléguer, risquer le *burn out*

## Résultats

### *Echantillon*

Nous disposons de 75 interviews réalisées dans le cadre de l'étude centrale menée au sein des R&D 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.

Toutes les 87 retranscriptions d'interviews ne permettent pas de définir précisément la posture du chercheur interviewé vis-à-vis du sentiment d'échec. Sont utilisables 63 interviews provenant de l'enquête centrale et 11 provenant de l'étude complémentaire, ce qui fournit 74 cas au total. Ces cas sont répartis en 2 cohortes (32/33 ans d'une part, 42/43 ans d'autre part). Le sentiment d'échec est évalué selon la représentation qu'en a l'interviewé au moment de l'interview.

### *Sentiment d'échec selon les cohortes*

Sur les 74 interviews disponibles, nous avons caractérisé 26 cas témoignant d'un sentiment d'échec.

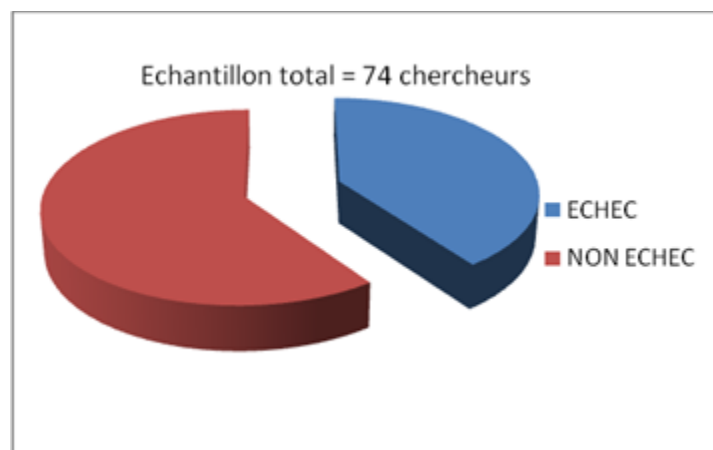


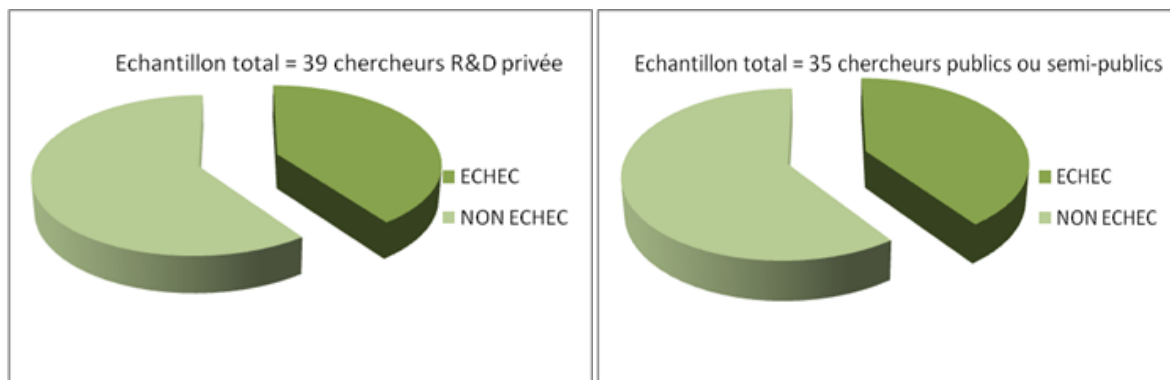
Schéma 2 – Part des chercheurs en échec sur l'ensemble de l'échantillon

La cohorte la plus jeune (32 interviews) comporte 5 cas de sentiment d'échec, et la cohorte des chercheurs les plus âgés (42 interviews) en comporte 21.

### *Sentiment d'échec et type d'organisation*

39 interviews concernent des chercheurs de directions R&D d'entreprises privées, le reste de l'échantillon concernant des chercheurs de structures publique et semi-publique.

Sur les 39 chercheurs travaillant en entreprise, 12 ont un sentiment d'échec ; sur les 35 chercheurs du public/semi-public, 14 ont un sentiment d'échec.



*Schéma 3 – Part des chercheurs en échec selon la nature de l'organisation*

### *Sentiment d'échec et origine socio-parentale*

	Sentiment d'échec	Total échantillon
Famille comportant au moins un chercheur, un cadre supérieur ou un chef d'entreprise non artisan commerçant	1	13



Famille comportant au moins un artisan commerçant ou métiers intermédiaires en entreprise mais pas de chercheur, cadre supérieur ni chef d'entreprise autre	16	42
Famille ne comportant que des inactifs, agriculteurs, employés, ouvriers	9	19
Total	26	74

*Tableau 2 – corrélation entre origine socio-parentale et sentiment d'échec*

*Origine perçue de l'échec*

	<b>Occurrence</b>
Perte de sens (les raisons d'engagement dans la recherche sont « déçues », et rien ne vient les remplacer)	9
Ennui, tâches répétitives	7
« Usure du sportif » (il faut remettre en permanence sa capacité à l'épreuve)	3
Manque de visibilité sur le futur	12
Guérillas relationnelles (souvent à l'œuvre sur de longues périodes, ce qui peut se combiner à un sentiment d'enfermement, le chercheur, compte tenu de sa spécialité, se sentant prisonnier de son laboratoire)	9
Obsolescence des compétences et conséquences possibles	7
Changement de poste subi (du fait de changements de structures, telle la création d'une UMR, la fusion de laboratoires, etc.)	8
Désengagement lié à un espoir déçu (« je vois bien que je ne trouverai pas la molécule qui va sauver l'humanité », « je ne serai jamais Directeur de Recherche », « je n'aurai pas ce poste de Directeur Scientifique », etc.)	14
Etre mis à l'écart des projets les plus intéressants	12
Donner l'image d'une faible valeur ajoutée	7

Etre en doublon en cas de réorganisation	6
Ne pas faire les bons choix en cas de problématiques émergentes et se retrouver sur une « branche morte »	8
Prendre trop de responsabilités, ne pas déléguer, risquer le burn out	4
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>

*Tableau 3 – Causes d'échec*

### *Discussion*

Ces premiers résultats permettent de poser quelques hypothèses simples, une analyse statistique plus fine ne donnant que des précisions illusoires compte tenu de l'origine des données dont nous disposons.

Ces hypothèses sont les suivantes :

1. Le sentiment d'échec de carrière peut apparaître précocement, et se développerait jusqu'à concerner environ la moitié d'une population de chercheurs.
2. La nature de l'organisation de recherche (opposant ici grossièrement privée versus publique) ne semble pas être un facteur discriminant.
3. L'origine socio-parentale semble influencer fortement le taux de chercheurs témoignant d'un sentiment d'échec.
4. Les causes d'échec sont variées et se combinent entre elles.

## *Perspectives – Utilisation dans la démarche d'accompagnement de carrière de RIST<sup>6</sup>*

La démarche CSMP (« Career Self Management Process »)<sup>7</sup> que propose RIST intègre les définitions, outils et résultats présentés précédemment.

Ainsi, l'un des moteurs de la démarche est-il de proposer une réflexion sur ce qu'est pour la personne un succès ou un échec de carrière, puis de caractériser plus finement cela en

---

<sup>6</sup> Nos travaux sont bien sûr plus détaillés, et nous avançons classiquement un certain nombre de limites et perspectives académiques, que le lecteur pourra retrouver dans l'article complet, disponible sur le site <http://rist-groupe.fr/2016/02/23/succes-versus-echec-de-carriere-des-chercheurs-quest-ce-que-cest-a-quel-niveau/>

<sup>7</sup> Cette démarche est décrite sur le site <http://rist-groupe.fr/dev-carrieres/>

*2016, 1*

utilisant les différents concepts et outils : l'approche tridimensionnelle, la typologie des causes d'échec, l'effet des successions d'épisodes de vie, en particulier...Cela nourrit également une réflexion sur les risques de carrière.

Une occasion de prendre du recul et de développer ses propres critères pour réfléchir à son avenir, et pour agir...