

## Une carrière réussie ? Une question de perception avant tout

Publié: 30 juin 2019, 21:54 CEST

**Khalil Aït-Saïd**

Chercheur en sciences de gestion - IRGO IAE de Bordeaux, Université de Bordeaux



Les cadres français se déclarent en grande majorité plutôt satisfaits de leur carrière.  
Rangizz / Shutterstock

Performance, résultat, réussite, excellence, victoire, prospérité, fortune, et d'autres vocables sont utilisés pour désigner le succès. Ce dernier constitue une finalité recherchée par les individus dans différents domaines tant personnels que professionnels. Au niveau professionnel, le succès de carrière est un concept important dans le sens où, d'une part, il constitue un attendu logique pour les employés, notamment les cadres qui passent plus d'un tiers de leur temps au travail, et d'autre part, il contribue à la performance organisationnelle des entreprises.

Comprendre le succès de carrière permet donc aux organisations de mieux cerner les attentes de leurs employés.

**Réussir objectivement et/ou subjectivement ?**

Le succès de carrière a été depuis longtemps étudié sous sa dimension objective à travers la position hiérarchique, le niveau de rémunération et les promotions obtenues. Ces dernières années, les travaux de recherche s'intéressent de plus en plus au succès de carrière subjectif qui renvoie aux utilités identifiables uniquement par introspection. Mesuré par la satisfaction au travail, le succès subjectif fait référence à l'évaluation que fait un individu de sa carrière et des perspectives futures par rapport à ses objectifs personnels.



Un cadre français passe en moyenne un tiers de son temps au travail. Nd3000/Shutterstock

Conformément à la métaphore du voyageur, la carrière subjective est assimilée au voyage interne et au monde expérientiel du voyageur, alors que la position occupée par le voyageur et les caractéristiques identifiables du paysage renvoient à la carrière objective.

Cette distinction est importante dans le sens où une même carrière objective peut être interprétée différemment par deux personnes. En ce sens, le « succès de carrière perçu » constitue une dimension importante de la carrière subjective. Il renvoie à la perception, par un individu, du fait que sa carrière peut être considérée comme un succès, comme un parcours « normal » ou comme un échec, soit dans l'absolu, soit par rapport à des objectifs initiaux qu'il s'était fixés, ou encore par comparaison à des personnes de référence. Ainsi, gagner un salaire élevé et progresser rapidement dans la hiérarchie par rapport à ses collègues peut renforcer le sentiment du succès de carrière. Il existe donc une carrière pour chaque personne qu'elle doit individuellement interpréter et évaluer.

### **L'argent ne fait pas le bonheur... mais y contribue !**

Le succès prend différentes facettes. La richesse matérielle ne constitue que l'une d'entre elles. La réussite est bien plus qu'une destination, elle est l'expérience même du voyage. Certes, ce dernier est plus agréable en présence d'éléments matériels. Cependant, la réussite se réalise également à travers le bien-être et la satisfaction.

Selon l'étude Apec 2017 conduite en partenariat avec l'IRGO, institut de recherche de l'Université de Bordeaux, plus les cadres ont des salaires et statuts élevés et bénéficient de plusieurs promotions, plus ils sont satisfaits de leur carrière. Ce résultat confirme l'interdépendance entre les deux dimensions du succès de carrière. De plus, les cadres interviewés étaient généralement assez satisfaits de leur carrière. Cependant, une partie importante manifestait une insatisfaction vis-à-vis de la rémunération et l'avancement hiérarchique.

---

Extrait de l'étude Apec 2017. Apec

Par ailleurs, les cadres évaluent leur succès selon un processus comparatif. Ils comparent leurs réalisations de carrière par rapport à des standards internes, tels que les objectifs personnels et les aspirations professionnelles. De même, ils comparent leur situation actuelle par rapport à celle de leurs collègues. L'étude a montré que la satisfaction de carrière semble influencer plus les perceptions de réussite que le succès objectif. En d'autres termes, réussir sa carrière dépendrait plus de la satisfaction de carrière que des critères extrinsèques, tels que la rémunération et le statut hiérarchique.

### **Une dominance des cadres « heureux perdants »**

L'analyse typologique effectuée sur un échantillon de 376 cadres français a fait apparaître trois catégories :

- Les « heureux gagnants » : cette catégorie est composée des cadres qui ont atteint le succès de carrière tant objectif que subjectif. Outre leur satisfaction de carrière élevée, ces cadres ont atteint des niveaux élevés en termes de rémunération, de statuts hiérarchiques et de promotions.
- Les « heureux perdants » : constituant une majorité, ce groupe est constitué d'individus portant plus d'intérêt aux critères subjectifs du succès de carrière qu'aux éléments objectifs. Malgré leur faible niveau de revenu, statut et promotions, les cadres de cette catégorie semblent plus satisfaits de leurs carrières.
- Les « malheureux perdants » : cette catégorie regroupe les cadres qui ont moins réussi leurs carrières soit en termes objectif ou subjectif. Ces cadres semblent insatisfaits de leurs carrières et de leurs vies personnelles.

---

Extrait de l'étude Apec 2017. Apec.

En conclusion, le succès de carrière perçu est plus lié au succès de carrière subjectif qu'au succès de carrière objectif. Selon un processus comparatif, les cadres considérant leurs carrières comme étant mieux réussies accordent plus d'importance à la réalisation de leurs objectifs personnels. Le concept de *career with a heart* (« faire carrière avec son cœur ») devient de plus en plus important aux yeux des employés visant un équilibre dans leur vie.

Ayant des ressources limitées, les entreprises ne peuvent pas toujours offrir à l'ensemble de leurs cadres des augmentations de salaire et des promotions pour leur assurer un succès objectif. En revanche, elles peuvent faire en sorte que les cadres aient la perception d'avoir réussi leur carrière. Sans pour autant tomber dans le « greatwashing » le « happy washing ». En outre, les organisations ont intérêt à proposer des parcours professionnels alternatifs basés sur des éléments subjectifs, compte tenu des faibles opportunités de promotions.

**The Conversation France** 

@FR\_Conversation · [Follow](#)



Qualité de vie au travail : bienvenue dans l'ère  
du « greatwashing » [bit.ly/2uWskt8](https://bit.ly/2uWskt8)

1:59 AM · Apr 12, 2019



6



Reply



Share

[Read more on Twitter](#)