

LE « CAREER EXPECTATION GAP »
CADRE D'ANALYSE ET PROPOSITION D'UNE ECHELLE DE MESURE
MULTIDIMENSIONNELLE

THE « CAREER EXPECTATION GAP »
ANALYTICAL FRAMEWORK AND PROPOSING A MULTIDIMENSIONAL
MEASUREMENT SCALE

Ouarda EL HARMOUCHI,

Docteure en sciences de gestion, Membre associé au Laboratoire de Recherche LARMIG,
FSJES Ain Sebaâ-Université Hassan II-Casablanca, Maroc.

E-mail : Ouarda.ELHARMOUCHI@gmail.com

Dikra EL MAGUIRI,

Enseignante chercheure à la FSJES-Ain Sebaa, Membre permanent du laboratoire de
Recherche LARMIG

FSJES Ain Sebaâ-Université Hassan II-Casablanca, Maroc.

E-mail : delmaguiri@gmail.com

RESUME

Le « Career Expectation Gap » est un concept et approche proposé (EL Harmouchi et EL Maguiri, 2019 ; EL Maguiri, 2019¹, 2020) pour comprendre la « réussite de carrière » et pouvoir fidéliser. Dans ce sens, l'opérationnalisation de ce construit est indispensable pour la mise en place de cette approche dans le processus de gestion de carrière. Nous avons procédé ainsi par analogie, en s'inspirant d'une double logique d'audit financier et du modèle « gaps » de la qualité de service, d'abord à la spécification du modèle de mesure formatif du « Career

¹ **a.** Communication par EL Maguiri. D., 2019, dans le cadre du Colloque International de Recherche en Management des Organisations CIRMO sous le thème : « Le management au cœur des disciplines », l'École Supérieure de Technologie de Casablanca (ESTC) le 12 – 13 Juin 2019.

b. Communication par EL Maguiri, D. 2019. dans le cadre du Colloque international de recherche en économie et gestion CIREG, sous le thème « Le management entre agilité et innovation », le 5,6 et 7 Décembre 2019, Marrakech.

Expectation Gap », ensuite à une catégorisation des déterminants de la réussite de carrière en une échelle de mesure multidimensionnelle appropriée à ce construit.

Mots clés : Réussite de carrière ; Qualité de service ; Audit Expectation Gap ; Career Expectation Gap ; Modèle de mesure.

JEL Classification : *M12 ; M20 ; M51.*

ABSTRACT

The “Career Expectation Gap” is a concept and approach proposed (EL Harmouchi and EL Maguiri, 2019; EL Maguiri, 2019, 2020) to understand the “career success” and be able to build loyalty. Therefore, operationalizing this construct is essential for the implementation of this approach in the career management process. Thus, we proceeded by analogy, and we were inspired from a dual logic of financial audit and the "gaps" model of service's quality, firstly to the specification of the formative measurement model of the "Career Expectation Gap", then to a categorization of the determinants of career success into a multidimensional measurement scale appropriate to this construct.

Keywords: Career success; Quality of service; Audit Expectation Gap; Career Expectation Gap; Measurement model.

JEL Classification : *M12 ; M20 ; M51.*

INTRODUCTION

Aujourd'hui, les carrières ne sont plus considérées comme stables et linéaires, et les collaborateurs deviennent responsables de leurs parcours professionnels (Delobbe, 2006). Le « défi » de ces derniers est d'acquérir un ensemble de compétences pour pouvoir manager avec succès leur carrière et faire face à l'incertitude et à l'ambiguïté qui marquent les parcours modernes (Colakoglu, 2011 ; Hirschi, 2012). Ce premier « défi » individuel implique un nouveau « défi » organisationnel de concilier entre la recherche accrue de la flexibilité pour l'organisation et l'employabilité pour les collaborateurs (Arthur et Rousseau, 1996 (Cité par Delobbe, 2006) ; Bender et al., 2003).

Dans ce contexte, des préoccupations afférentes à l'élaboration des familles et parcours professionnels aussi bien que leur réussite se développent et trouvent plus de légitimité dans l'écart relevé entre, d'une part, les attentes des collaborateurs, de plus en plus exigeants et, d'autre part, l'offre de carrière proposée par l'organisation. En effet, l'interaction entre la

conception de la carrière déterminée par l'organisation et celle perçue à priori par les collaborateurs générerait un écart ou un « Gap » induisant à son tour une perception de réussite de carrière à postériori de ce Gap.

La contribution de ce papier consiste à cerner et mesurer la variable que présente ce gap de carrière afin de mieux l'interpréter et décider ainsi des bonnes actions correctives à concrétiser pour rééquilibrer l'offre carrière de l'organisation et harmoniser les profils de ses collaborateurs. Pour ce faire, nous proposons, en s'inspirant d'un double raisonnement, du domaine d'audit financier et du modèle « gaps » de la qualité de service, un processus d'opérationnalisation qui consiste d'abord en la spécification du modèle formatif du « Career Expectation Gap » (EL Harmouchi et EL Maguiri, 2019 ; EL Maguiri, 2019, 2020) et le passage d'un « concept théorique » vague à un « *construit opérationnel* » précis, spécifique et mesurable. Suivi d'une catégorisation des déterminants de la réussite de carrière en quatre dimensions que sont : *métiers et employabilité ; cycle de développement de carrière ; planification de carrière ; mise en œuvre et évaluation de carrière*. L'aboutissement final en est l'élaboration d'une échelle de mesure multidimensionnelle appropriée à ce construit du « Career Expectation Gap ».

1 - L'APPROCHE DU « CAREER EXPECTATION GAP »

Pour appréhender l'approche du « Career Expectation Gap », nous allons, dans un premier temps, aborder *les variables d'identification* de cet écart (Offre réussite de carrière et Attente réussite carrière) tel que traitées au niveau de la littérature (EL Harmouchi et EL Maguiri, 2019 ; EL Maguiri, 2019, 2020). Dans un second temps, nous traitons des étapes à suivre pour spécifier le modèle de mesure du construit lié au Career Expectation Gap.

1.1 – Le « Career Expectation Gap » au sein d'une organisation

Nous entamons ce processus par une présentation du cadre d'analyse approprié au concept de l'« Offre de réussite carrière » et l'« Attente de réussite de carrière » (1.1.1). Ensuite, nous traitons *l'écart d'espérance* généré par la confrontation entre « la réussite de carrière » offerte par l'organisation et celle attendue par les collaborateurs (1.1.2).

1.1.1.- Les variables d'identification du « Career Expectation Gap »

L'évolution des carrières organisationnelles dites « objectives » vers les carrières nomades qualifiées de « subjectives » (Hall, 1976, 1996, Cité par Delobbe, 2006) donne davantage de poids à l'acteur individuel. Il appartient à ce dernier de gérer son portefeuille d'activités en fonction de ses attentes personnelles et professionnelles (Aubrey, cité par Lecoœur, 1995). Mais

les opportunités de réussite de carrières offertes par l'organisation sont devenues **des contraintes ou des ressources** pour le collaborateur dans sa stratégie d'acteur. Dans ce sens, la réussite de « carrière objective » est un élément déterminant dans le choix de l'organisation, important à intégrer afin d'atteindre une réussite de « carrière subjective ».

En effet, l'offre carrière (Guérin et Wils, 1990, EL Harmouchi et EL Maguiri, 2019, EL Maguiri, 2020) réfère à l'ensemble des parcours professionnels qu'une organisation met à la disposition de ses collaborateurs. Cette offre de carrière varie d'une organisation à une autre. Pour Guérin et Wils (1990), il peut s'agir de variation au niveau de la quantité de postes (nombre plus ou moins grand d'ouverture de nouveaux postes), de leurs qualité (nature plus ou moins intéressante des tâches), de leur variété (nombre plus ou moins grand de postes différents), de leur combinaison (séquences plus ou moins longues ou rigides de postes) ou de leur interdépendance (règles de mobilités plus ou moins rigides entre les postes) . Une telle variation dans les carrières offertes par les organisations peut s'expliquer par l'environnement global et des déterminants de réussite de carrière liés à l'organisation².

Quant à l'attente carrière, elle concerne l'ensemble des besoins intrinsèques et extrinsèques que les collaborateurs d'une organisation désirent satisfaire au cours de leur vie professionnelle. A l'instar de l'offre carrière qui varie d'une organisation à une autre, les collaborateurs attendent aussi des cheminements de carrière différents (Guérin et Wils, 1991, EL Harmouchi et EL Maguiri, 2019, EL Maguiri, 2020). Cette variation peut s'expliquer, premièrement, par des déterminants psychologiques (ou insight) telles que la personnalité ou les valeurs (Bourgeois et Wils, 1987). Deuxièmement, les attentes de carrières varient dans le temps. Selon plusieurs auteurs ((Hall, Hall et Hinton, 1978 ; Hall, 1976), cité par Guérin et wils 1991) les individus passent par différentes étapes durant leur carrière : exploration, avancement, mi-carrière, etc. Chaque étape correspond à des problèmes ou attentes de carrière différents. Troisièmement, les individus aspirent à des emplois différents parce qu'ils ont des intérêts différents (Holland, 1985 cité par Delobbe, 2006). Enfin, d'autres caractéristiques individuelles telles que l'âge, le sexe, l'ancienneté ou la scolarité peuvent également déterminer l'attente de carrière (Markham, Harlan et Hackett, 1987, cité par guérin et wils 1992).

Dans ce cadre, le « nouveau défi » de l'organisation est d'orienter l'offre carrière en fonction de ses besoins anticipés mais aussi des attentes des collaborateurs en termes d'employabilité et

² Voir l'inventaire et classification des déterminants de la réussite de carrière selon les trois niveaux d'analyse « Micro », « Méso » et « Macro » dans EL HARMOUCHI, O. et EL Maguiri ; D., 2019, Les déterminants de la réussite de carrière dans une approche duale : élaboration d'un cadre d'analyse théorique, les actes du 30ème congrès de l'AGRH.

de satisfaction carrière. D'où l'importance de relever et d'analyser l'écart de réussite carrière des collaborateurs au sein d'une organisation où ils acquièrent des compétences, vivent de nouvelles expériences de travail et favorisent ainsi leur réussite intrinsèque (Gaertner et Nollen, 1989, cité par EL Harmouchi et EL Maguiri 2019).

1.1.2- La génération du « Career Expectation Gap »

À l'ère de la carrière nomade, le collaborateur est un « client interne » dont la satisfaction des attentes de carrière est essentielle à la réussite de l'organisation. Dans ce sens, le collaborateur gagnerait à être abordé dans une approche marketing et de qualité comme un client interne ou « clientarié » (Chaminade, 2008, Cité par EL Maguiri, 2020).

Pour appréhender le concept du « client interne », le « paradigme dominant de confirmation des attentes » de Trembley en 2006 (Cité par Benani, 2013) stipule que le client procède à une comparaison entre ses attentes antérieures, formées avant la consommation ou l'achat, et la performance réelle perçue de l'offre (Westbrook, 1980, cité dans Vanhamme, 2002). En contrepartie, l'organisation améliore sa qualité de service pour réduire l'écart qui en résulte et satisfaire ses clients. Dans cette logique, la qualité de service constitue un enjeu substantiel et une stratégie déterminante pour répondre aux attentes des clients (Benani, 2013).

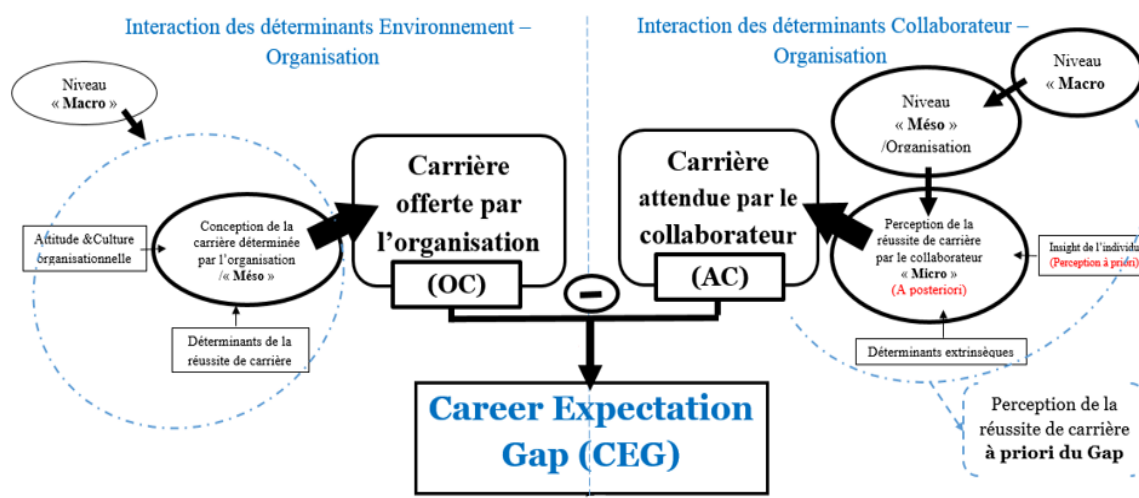
Dans le contexte de cette étude, la qualité de service, concept difficile à cerner, est abordée du point de vue « utilisateur »³. On vise ainsi la « qualité de service perçue » qui, plus qu'un jugement global (Zeithaml, et al.1988, Cité par Benani, 2013), intègre **les attentes** du consommateur et sa **perception** de la société prestataire de service (Gréinroos,1994 cité par Benani, 2013) ou encore la différence entre les attentes du consommateur concernant la performance du service et ses perceptions du service reçu (Asubonteng et al., 1996). Sur cette base, Parasuraman et al. (1985) propose le modèle « gaps » qui conceptualise les rapports entre **les attentes** du consommateur, les antécédents en termes d'expérience de service, **la perception** du niveau de service, la qualité du service et **la satisfaction** du consommateur. Enfin, la revue de littérature menée à cet égard nous permet de conclure que si le service reçu est différent du service attendu, le client jugera le service de mauvaise qualité, et l'expérience de service est négative.

³ Boyer, A. et Nefzi, A., (2009) l'abordent selon deux approches. Dans l'approche « produit », la « qualité de service » est liée aux spécifications physiques et/ou techniques du service. Quant à l'approche « utilisateur », la « qualité de service perçue » est liée à l'écart entre les bénéfices perçus et les attentes du client.

Par analogie, un collaborateur satisfait de son parcours au sein de l'organisation (service) est un « client interne » dont la perception de l'offre carrière est supérieure ou égale à l'attente à priori. Par contre, un client interne insatisfait est un collaborateur qui a une perception de l'offre carrière inférieure à son attente. Nous relevons ainsi un écart de perception de la réussite de carrière. La particularité de cet écart est que cette perception diffère selon la personnalité et le profil du collaborateur et de sa propre interprétation de l'offre carrière qu'il reçoit (Briscoe et al., 2020).

Cependant, l'organisation aura besoin de relever *un gap statique* basé sur l'offre carrière réelle et non une perception dynamique qui peut évoluer selon la maturité du collaborateur, son stade de carrière, etc. Pour dépasser cette limite, nous interpellons un raisonnement similaire en domaine d'audit financier qui se base sur le relevé d'*un écart d'espérance* et ce pour identifier la réussite de carrière effectivement offerte par l'organisation. En effet, l'Audit Expectation Gap est un écart d'espérance et/ou d'attentes entre les utilisateurs de l'information financière et/ou comptable d'une part, et l'appréciation, l'examen et l'opinion émis réellement par les auditeurs, d'autre part ((Liggio, 1974; Porter, 1993; Jennings et al., 1993; Mills & Bettner 1992 ; Sikka et al. 1998) cités dans Emna Ben Saad et Cédric Lesage (2009) et Benramdane et Boumediene, 2014). Aussi, nous traitons, par analogie l'écart entre l'offre effectivement mise en place par les managers et l'attente carrière des collaborateurs, sans intégrer la variable « perception ». Nous déterminons ainsi le « Career Expectation Gap » par la différence entre les attentes des collaborateurs (les utilisateurs de l'information en matière de gestion de carrière) et l'offre de carrière effectivement fournie par les organisations (manager/décideurs de la carrière), on pourrait ainsi déduire des parcours professionnels adéquats, satisfaisant et fidélisant les collaborateurs. La figure ci-dessous résume et présente la synthèse du raisonnement que nous avons présenté ci-dessus.

Figure 1. La confrontation entre l'Offre carrière et l'Attente carrière » au sein de l'organisation



Source : EL Harmouchi & EL Maguiri, 2019 ; EL Maguiri, 2019, 2020.

En somme, l'analyse du « Career Expectation Gap » va permettre de dévoiler, à la fois, des défaillances afférentes au système de gestion de carrière adopté par l'organisation et d'autres afférentes à la perception de la réussite de carrière par les collaborateurs. Ceci révèle l'importance de cerner et mesurer le « Career Expectation Gap » et d'en simplifier l'analyse pour aider l'organisation à mettre en place des pratiques de satisfaction et/ou sensibilisation de ses collaborateurs « clients internes ».

1.2 – La spécification du modèle de mesure du « Career Expectation Gap »

Nous enchaînons notre réflexion avec une tentative d'opérationnalisation de ce construit (par analogie aux raisonnements en audit financier et en marketing et/ou qualité) et ce à travers deux phases. Une première phase est relative à la spécification qui permettra de transformer le « Career Expectation Gap » d'un « concept théorique » vague à un « construit opérationnel » précis, spécifique et mesurable. Une seconde phase est liée à la catégorisation des déterminants de la « réussite de carrière » tel que inventoriés dans la littérature afin de déduire des variables manifestes du modèle de mesure du « Career Expectation Gap ».

1.2.1. Etapes d'élaboration d'une échelle de mesure du « Career Expectation Gap »

Pour mesurer le « Career Expectation Gap », nous le déterminons avec précision, par une opération de soustraction qui combine deux grandeurs « Offre Carrière » et « Attentes

Carrière » du même type⁴, pour donner une différence : $(CEG = OC - AC)$. Cette formule requiert un élargissement et un cadrage pour affiner le modèle de mesure de ce construit.

Pour cela, nous interpellons encore la méthode SERVQUAL⁵ qui opérationnalise la qualité des services en comparant les perceptions de la prestation reçue avec les attentes et permet l'élaboration d'une échelle de mesure rigoureuse à travers quatre étapes (Tremblay, 2006) que nous allons présenter et tenter d'extrapoler en « Career Expectation Gap ».

- *La première étape de SERVQUAL*

La première étape concerne la clarification de la « qualité de service » et l'identification des dimensions (ou indicateurs) qui permettent de représenter plus facilement les variables de l'écart (les « attentes de service » et les « perceptions de service ») et de les comparer de manière plus ou moins précise⁶. Dans la même logique, Mahdi Salehi (2016) développe une échelle de mesure de « l'audit expectation gap » composée de quatre dimensions (13 items)⁷. Les mêmes items de cette échelle ont été administrée auprès de deux échantillons indépendants (les investisseurs et les auditeurs) en deux statuts « actual » et « expectation », pour calculer les sous-écarts proposés par le modèle de Porter (1993)⁸ et faciliter l'analyse de l'écart global. Ce raisonnement par dimension permet aussi de préciser le sens de causalité entre le « construit » et ses « indicateurs » impliqués par la définition conceptuelle, afin d'identifier si le type du construit étudié est formatif ou réflexif ((Edwards and Bagozzi, 2000; Scholderer and Balderjahn, 2006) cité par Diamantopoulos et al., 2008).

Par analogie et normalement en l'absence de mesures objectives des variables qualitatives, il paraît approprié d'évaluer les deux grandeurs du « Career Expectation Gap » que sont l'attente carrière et l'offre carrière, en mesurant les différents déterminants qui les composent et puis déduire l'écart entre elles. Cependant, ces déterminants ne sont pas forcément

⁴ Les deux grandeurs appartiennent au domaine de la gestion de carrière.

⁵ Pour rendre les variables du modèle « gaps » mesurables, les auteurs de la « qualité de services » ont proposé deux méthodes : SERVQUAL et SERVPERF. Nous avons choisi de s'inspirer de SERVQUAL car Parasuraman A., Valarie A. Zeithaml et Leonard L. Beny, (1988) précisent que le SERVQUAL opérationnalise la qualité des services en comparant les perceptions de la prestation reçue avec les attentes, tandis que SERVPERF ne maintient que les perceptions de la qualité de service sans prendre en considération les attentes (élément d'identification du « Career Expectation Gap »). De même, Cronin et Taylor (1992) indiquent que le SERVPERF est le SERVQUAL en se basant uniquement sur la performance (cité par Khadija Binani, 2013).

⁶ Il s'agit d'unifier l'unité de mesure (dans ce cas « les dimensions ») pour arriver à des opérations de soustraction faciles. Par exemple, 20 kilos et 40 kilos sont plus précis et plus facile à comprendre et comparer qu'une expression verbale qui pourrait y être associée telle que lourd et très lourd (Pedhazur et Pedhazur Schmelkin, 1991), cité par Isabelle Royer, Lionel Garreau et Thomas Roulet (2019).

⁷ Les dimensions développées par Mahdi Salehi (2016) sont : la responsabilité de l'auditeur dans la mesure de la performance financière, la responsabilité de l'auditeur dans le contrôle financier, la responsabilité de l'auditeur dans les rapports financiers incorrects et, enfin, la discipline professionnelle des auditeurs.

⁸ Porter (1993) divise l'AEC en deux écarts : 1) Un écart normatif qui représente le décalage entre les attentes du public et les normes d'audit actuellement appliquées et 2) un écart de performance qui est la différence entre l'intervention de l'auditeur telle qu'elle est perçue par les parties prenantes et les normes d'audit utilisées (Cité par Charles Kamau, 2013)

identiques et opérationnelles pour réussir ce procédé de soustraction. A titre indicatif, la comparaison entre l'offre de « support de développement de carrière » (Ng et al., 2005, cité par EL Harmouchi & EL Maguiri, 2019) et l'attente des collaborateurs relative à « leur congruence avec l'environnement professionnel » (Holland, 1950-1993, cité par EL Harmouchi et EL Maguiri, 2019), aboutit à un écart qualitatif vague et difficile à cerner. D'où la nécessité d'une réflexion à une réorganisation et catégorisation des déterminants en dimensions pour ressortir des indicateurs opérationnels du construit formatif qu'est, dans notre cas le « Career Expectation Gap ».

- *La deuxième étape de SERVQUAL*

L'objectif de la deuxième étape de SERVQUAL est d'étudier le contenu et les caractéristiques des dimensions identifiées. Il s'agit de vérifier si ces dimensions sont identiques ou similaires, interchangeables et si un changement dans ces dimensions ne va pas causer des changements dans le construit. Etant formatif, toutes les dimensions du « Career Expectation Gap » sont nécessaires pour sa formation et si on élimine ou on en supprime une, cela peut altérer son domaine conceptuel. Les changements des déterminants causent des changements des dimensions et, in fine, du construit. Nous devrions ainsi être assez prudent lors de la génération des items et tenir à en entourer tous les aspects pertinents à la mesure et respecter les normes d'épuration pour ne pas appauvrir la signification du construit.

- *La troisième étape de SERVQUAL*

Lors de la troisième étape, le chercheur procède à une formulation des items à partir de chacune des caractéristiques (Zeithmal et al., 1990 cité par Benani, 2013). Dans ce sens, les items ou questions du « Career Expectation Gap » sont issues d'une revue de littérature rigoureuse, minutieuse et traitée de façon à les rendre facile à saisir par les praticiens ou généralement la communauté hors scientifique (Collaborateurs et Managers).

- *La quatrième étape de SERVQUAL*

Enfin, la quatrième étape est consacrée d'abord à la vérification empirique de l'unidimensionnalité des construits via une analyse factorielle⁹ et ensuite à l'épuration des échelles de mesure (visant à maximiser l'homogénéité des échelles) qui conduit au rejet des items dont la corrélation avec les autres est faible. Mais si cette dernière opération est parfaitement légitime lorsque l'on est en présence d'un construit réflexif, elle est totalement

⁹ Selon le paradigme de Churchill (1979), l'unidimensionnalité signifie que les items reflètent un unique facteur sous-jacent (variable latente) et l'analyse factorielle constitue un moyen pratique d'évaluer cette unidimensionnalité.

inappropriée dans le cas de notre construit formatif, puisqu'elle risque d'éliminer des indicateurs qui peuvent être pertinents.

En résumé, la synthèse de ces quatre étapes devrait conduire à **la spécification du construit formatif** du « Career Expectation Gap » et **la création d'une échelle de mesure multidimensionnelle permettant de mesurer les écarts déterminant ce construit**. Aussi, nous allons tenter une extrapolation des raisonnements de la première étape du SERVQUAL pour arriver à une catégorisation des déterminants de la réussite de carrière en dimensions pour faciliter la mesure et, en perspective, la quantification¹⁰ de cet écart.

1.2.2. Les variables manifestes du modèle de mesure : les dimensions du « Career Expectation Gap »

Dans un contexte de carrière nomade, les politiques et décisions de promotion, d'accès aux différents métiers et de développement d'employabilité par l'organisation ne sont plus seulement le résultat de l'historique de gains et de pertes de l'individu (déterminant « Offre carrière » de Rosenbaum, 1979), mais aussi de la prise en compte des attentes liées à la personnalité et l'insight de l'individu et son adaptation avec les métiers offertes par le marché interne de l'organisation (déterminant « Attente carrière » de Holland, 1950-1993). La bonne congruence entre la personnalité du collaborateur et l'environnement professionnel est une source de satisfaction des besoins d'apprentissage et d'employabilité pour le collaborateur et de performance pour l'organisation ((Robbins, 1978, Granrose et Portwood, 1987 ; Berner et signer, 1988) cités par Cité par Guérin et Wils, 1990). **Il s'agit d'un écart entre l'offre et l'attente afférents aux métiers, employabilité et opportunités d'évolution, que nous qualifions « écart de métiers et d'employabilité ».**

Ensuite, au cours de leurs parcours professionnels, les individus acquièrent plus de maturité ((Nurmi, 1992; Roberts & Mroczek, 2008) Cité par Giraud et Roger, 2011), leurs situations et leurs priorités changent (Herriot, 1992 cité par Lemire & Rouillard, 2003) et leurs attentes diffèrent selon le stade de leur développement individuel, familial et professionnel (Schein, 1978, Cité par Delobbe, 2006). Cette réalité remet en cause l'idée que la carrière suit des étapes de carrière fondées sur l'âge (Super, 1957 cités par EL Harmouchi & EL Maguiri, 2019) par le fait que le collaborateur peut recommencer cette séquence d'étapes ((Super, 1984 et Weick, 1976) Cité par Giraud et Roger, 2011). Autrement, l'évolution de carrière, n'est pas

¹⁰ En s'inspirant de Mehdi SALEHI (2016), la quantification sera faite à travers les tests non paramétriques, notamment le test U de Mann-Whitney, le test Z de l'écart réduit et, enfin, le calcul de la moyenne globale et des moyennes afférentes aux différentes dimensions de l'échelle de mesure proposée.

forcément régulière au cours de la vie professionnelle, mais la succession d'étapes pourrait se répéter plusieurs fois tout au long de la carrière d'un même individu (Hall et Mirvis, 1996 Cité par Briscoe & Hall, 2006) et le passage d'un cycle de carrière à un autre se fait en fonction des perspectives contextuelles de l'individu. Il est ainsi indispensable pour l'organisation d'adopter un système de développement de carrière qui permet de concilier entre les circonstances organisationnelles (déterminants « Offre carrière » : besoin de mobilité hiérarchique ou fonctionnelle) et les circonstances de l'individu (déterminants « Attente carrière » : cycle de développement de carrière en fonction de besoin de stabilité, besoin d'apprentissage, socialisation, etc.). **Il s'agit de réduire ce que nous qualifions «écart de cycle de développement de carrière ».**

De même, en pratique, le processus de formulation des plans de carrière est une interaction entre l'évaluation des collaborateurs et leurs attentes d'une part, et l'analyse de la réalité économique de l'organisation, d'autre part. Le résultat en sera une traduction de la vision stratégique de la gestion de carrière en plans opérationnels faciles à implanter au sein de l'organisation (Wils et al., 1990). Ces plans contribueront, ensuite, à répondre aux enjeux économiques de l'organisation et de garantir sa réussite tout en répondant aux attentes et aux aspirations des collaborateurs ((Gutteridge, 1976 ; Gatewood et Rockmore, 1986) Cité par Guérin et Wils, 1992)). Dans ce sens, la planification de carrière est une activité prévisionnelle (Guérin et Wils, 1992) qui s'implante par des pratiques permettant la conciliation entre les politiques organisationnelles (déterminant de l'« Offre carrière » de Rosenbaum, 1979 ; Heslin, 2003 ; Nicholson, 2006) et les habiletés et les contributions organisationnelles du collaborateur (déterminant d'« Attente carrière » de Ng et al. 2005 et Cadin, 2006). L'organisation éprouve en effet, le besoin d'élaborer un plan de carrière formel qui aligne les carrières subjectives sur ses finalités et répond plus aux besoins organisationnels (des compétences rares, des compétences longues à acquérir, de polyvalences à construire, des comportements à développer, ...). **Il s'agit de tenter de réduire ce que nous qualifions « un écart de planification de carrière ».**

Enfin, la quatrième dimension proposée concerne l'alignement des pratiques d'implantation et de suivi (ou évaluation) des plans de carrière aux attentes des collaborateurs. Il s'agit de mettre en œuvre des plans d'actions à court terme ayant des finalités principalement administratives et opérationnelles (rémunération, restructuration de travail, recrutement, mobilité, relation entre les collaborateurs, formation, sponsorat, entretiens de carrière, etc.).

Les collaborateurs ont des attentes en termes de développement de leur capital social et politique à travers l'accroissement de la taille de leurs réseaux et du nombre de contacts dans d'autres fonctions et des niveaux hiérarchiques supérieurs (déterminants d'« Attente carrière » de Judge et Bretz, 1994). Ceci leur facilitera l'accès à l'information, aux ressources et au sponsorship de carrière d'une part. De revoir leur conception de réussite de carrière en fonction du marché interne de travail d'autre part. Pour sa part, l'organisation offre aux collaborateurs des pratiques de support organisationnel au développement de carrière tel que le sponsorat, opportunités de formation et de développement des compétences (déterminants de l'« Offre carrière » de Ng et al., 2005). L'objectif est de maintenir une certaine cohérence du développement de carrière réalisé par rapport aux besoins organisationnels (Slavenski et Bucker, 1988 ; Guérin et wils, 1992). **Le défi de l'organisation est ainsi de faire face à un éventuel déséquilibre au niveau de la réalisation et le suivi des plans de carrière, il s'agit de ce que nous qualifions «un écart de mise en œuvre et d'évaluation de carrière ».**

Au total, à l'issue de cette réorganisation des déterminants de la réussite de carrière, quatre dimensions de réussite carrière sont identifiées. D1. « Métiers et employabilité » ; D2. « Cycle de développement de carrière » ; D3. « Planification de carrière » et D4. « Mise en œuvre et évaluation de carrière ».

2 CATEGORISATION ET OPERATIONNALISATION DES DIMENSIONS DU « CAREER EXPECTATION GAP »

A l'issue de cette revue des bases méthodologiques de l'opérationnalisation et la quantification ainsi que la revue de littérature consistante sur les déterminants de la « réussite de carrière » (EL Harmouchi & EL Maguiri, 2019), nous proposons de regrouper ces derniers en deux catégories de dimensions. Dimensions stratégiques qui comportent la Dimension 1 : Métiers et employabilité et la Dimension 2 : Cycle de développement de carrière. *Dimensions opérationnelles* qui comportent la Dimension 3 : Planification de carrière et la Dimension 4 : Mise en œuvre et évaluation de carrière. De même, parallèlement, des items ou prémices de questions sont générés et y sont attachés respectivement et vont in fine, composer l'échelle de mesure du « Career Expectation Gap ».

2.1 – Génération des items relatifs aux dimensions stratégiques du « Career Expectation Gap »

La maîtrise des parcours professionnels est un des éléments majeurs de la stratégie que les organisations élaborent pour faire face aux nouveaux défis sociaux¹¹ ((Leibowitz, 1988 ; Bratkovich, 1990) Cité par Guérin et Wils, 1990). En effet, la carrière se veut un moyen efficace et moins coûteux pour développer le potentiel humain et permettre à l'organisation d'atteindre ses objectifs stratégiques liés à l'innovation, à l'amélioration de la qualité des produits, à l'extension des marchés, à l'amélioration de la productivité ou à la réduction des coûts ((Stumpf et Hanrahan, 1984 ; London, 1988) Cité par Guérin et Wils, 1992). **A l'ère de carrière nomade, nous ajoutons à ces objectifs, la fidélisation des collaborateurs et la réduction du « Career Expectation Gap ».**

2.1.1 - Dimension 1 – Métiers et employabilité

Pour mesurer l'écart relatif aux « Métiers et employabilité », nous nous inspirons d'abord des travaux de Franck Brillet et Franck Gavaille (2014) qui proposent une exploration du concept de métier en six dimensions. Il s'agit de *l'accomplissement* qui permet de mesurer la perception du contenu et utilité du métier et son degré de communication par l'organisation. La deuxième dimension est *la rétribution* qui réfère aux bénéfices perçus du métier (rémunération, statut social, ...). Ces auteurs traitent encore *le degré de responsabilité* et *les risques physiques et psychiques associés au métier*, *l'équilibre vie professionnelle et vie personnelle* et, finalement, *le relationnel* qui existe dans le métier.

Quant à l'employabilité, nous adoptons une échelle développée et validée par Rothwell & Arnold (2007). Cette échelle reflète les différents aspects de l'employabilité identifiés dans la littérature. Habilités et comportements qui contribuent à la performance (Hillage and Pollard, 1998; Van der Heijden, 2002) ; le réseau professionnel (Fugate et al. 2004) ; compétences de carrière et connaissance du marché de travail (Hillage and Pollard, 1998) ; etc. Ces éléments sont formulés en 16 items contribuant à mesurer l'employabilité dans l'environnement interne de l'individu (alpha de 0,82) et externe ou le marché interne de l'organisation (alpha de 0,79).

En s'appuyant sur cette revue, nous proposons de mesurer « l'écart de métiers et employabilité » à travers une échelle de 8 items pour identifier le niveau d'attente des

¹¹ Particulièrement les défis liés à la satisfaction des attentes des collaborateurs et à la carrière nomade, née des travaux de Hall (1976, 1996).

collaborateurs et le degré de communication ou existence des facteurs permettant la satisfaction de ces collaborateurs au sein de l'organisation. Les items générés sont :

- 1- Contenu et utilité du métier
- 2- Bénéfice perçu du métier (Rémunération, statut social, opportunités d'évolution)
- 3- degré de responsabilité
- 4- Risque physique et psychique associé à l'exercice du métier
- 5- Equilibre vie professionnelle –vie personnelle
- 6- Aide de l'organisation au développement du réseau professionnel
- 7- Communication des opportunités d'évolution au sein de l'organisation
- 8- Aide de l'organisation dans l'acquisition des habilités individuelles, compétences et, *in fine*, l'employabilité

2.1.2 - Dimension 2 – Cycle de développement de carrière

La littérature distingue deux approches de mesure du « cycle de développement de carrière » (Giraud et Roger, 2011). Une première approche traditionnelle fondée sur des catégories d'âge ou d'ancienneté¹². La seconde approche de mesure se fait via des échelles dont les étapes de carrière (et mobilité) sont définies par des attitudes au travail et confirment l'éventualité d'un renouvellement sous forme de cycles au cours du temps pour un même individu. Cette dernière approche convient ainsi à nos objectifs de mesurer les attentes et attitudes et permettra l'identification exacte de cette dimension. Pour cela, nous nous inspirons de l'échelle de l'Adult Career Concerns Inventory (ACCI)¹³ de Super et al. (1988) (Cité par Giraud et Roger, 2011) pour mesurer le degré des attentes que le collaborateur manifeste face aux stades du développement de carrière et aux tâches qui leur sont rattachées (Gingras, Durocher & Tétreau, 1995 cité par Corff et Gingras, 2011). L'ACCI liste quinze items, ou tâches de développement, par étape de carrière. Chaque groupe de cinq items représente les trois sous-dimensions de chaque étape de carrière. Les coefficients alpha de Cronbach sont d'au moins 0,93 pour chacune des quatre échelles (stades) et varient entre 0,85 et 0,94 pour les sous-échelles (tâches), à l'exception de celle qui porte sur le ralentissement qui affiche un coefficient de 0,77.

¹² Pour Conway (2004) ; Cooke (1994) ; Hess & Jepsen (2009), mesurer par l'âge, l'ancienneté dans le poste, dans l'organisation ou la profession ; Pour Veiga (1983) Vardi et Hammer (1977), lister par ordre chronologique les différents postes occupés dans l'entreprise ou durant la vie professionnelle, et spécifier les périodes passées dans ces postes ; Pour Rosenbaum (1979), calculer le taux de mobilité des salariés, la fréquence de promotion, la durée passée dans la même position et les postes et les métiers antérieurs.

¹³ Sa version française traduite par Gelpe et Biais (2001) appelée échelle de l'Inventaire des préoccupations de carrière (IPC)

L'échelle de Roger et Roques (1994) de 11 items (cité par Giraud et Roger, 2011) ajoutera plus de précision et d'exactitude à la nôtre. En effet, le répondant à ces items indique ses attentes, réalisations et ses attitudes actuelles dans un emploi précis ou au sein de son organisation et non pas des préoccupations actuelles dans une carrière professionnelle en général, c'est dire ses perceptions à priori de la carrière. De même, les échelles de mesure de Latak en 1984 (cité par Babeau, 2017) fondées sur une combinaison de modifications concernant le poste, le statut hiérarchique, la fonction, la tâche et le domaine d'activité serviront notre logique de mesurer les attentes des collaborateurs envers les différents types de mobilité intra-organisationnelle (système de passage d'une étape/cycle de carrière à l'autre). Pinder et Schroeder (1987) cité par Babeau (2017) ajoutent à l'échelle de Latak (1984) des éléments subjectifs d'évaluation en incluant une perception de la similitude, du niveau de complexité et de difficulté du nouveau poste par rapport à l'ancien.

En conclusion, nous proposons de mesurer l'écart de cycle de développement par les items suivants :

- 1- Clarté du poste de travail (exemple : genre de travail, habilités requises, ...)
- 2- Socialisation
- 3- Stabilité dans l'emploi
- 4- Planification de l'avancement de carrière au sein de l'organisation (mobilité verticale et horizontale)
- 5- Possibilité d'entreprendre et de réagir
- 6- Possibilité de chercher les idées nouvelles et faire preuve de créativité
- 7- Climat social
- 8- Aide organisationnelle en matière de développement de carrière individuelle (succession de courts cycles d'apprentissage avec changement de poste, métiers, fonctions, etc.).

2.2. Génération des items relatifs aux dimensions opérationnelles du « Career Expectation Gap »

Une fois la mise en place des politiques de carrière alignées aux caractéristiques-clés de la stratégie adoptée (contexe, culture, systèmes de gestion des ressources humaines), une étape de décision vise, ensuite, à mettre en œuvre un système de gestion de carrière, dont les activités ne sont sans doute que l'implication des dimensions stratégiques (D1 et D2). Guérin et Wils (1992) distinguent deux perspectives des activités de carrière : une perspective prévisionnelle (pratiques de planification de carrière) et une perspective opérationnelle ou administrative

(pratiques de mise en œuvre et évaluation). Ces deux perspectives sont, à leur tour, décomposées en sous-type en fonction de l'attitude du manager (attitude d'autorité, de réconciliation ou d'aide). La première catégorie rassemble des pratiques qui relèvent principalement de l'attitude du manager (rôle passif du collaborateur), la seconde catégorie contient des pratiques qui requièrent une interaction entre le manager et le collaborateur (rôle actif des collaborateurs désirant de faire valoir leurs aspirations de carrière) et une dernière catégorie regroupe les pratiques qui visent à aider les collaborateurs (rôle actif offert aux collaborateurs s'intéressant à leur carrière subjective).

2.2.1 Dimension 3 – Planification de carrière

Dans la démarche d'établissement d'un plan de développement validé par l'organisation, deux approches sont possible (Guérin et Wils, 1990). Une approche directive part des besoins organisationnels et choisit unilatéralement les individus les plus qualifiés pour les satisfaire (pratique comme la planification de la relève). Il s'agit d'un prolongement de la planification des ressources humaines ou de la planification organisationnelle ((Guérin et Charrette, 1983 ; Dyer, 1984) Cités par Guérin et Wils, 1992) ce qui n'est pas particulièrement favorable et compatible avec la prise en compte des attentes des collaborateurs et de leurs projets personnels de carrière (Gutteridge, 1976, cité par guérin et wils 1992). Une approche participative fait jouer un rôle actif au collaborateur et part des attentes des individus et du projet personnel de carrière pour concilier avec les exigences organisationnels (pratique comme l'entretien de carrière).

Outre les exemples de pratiques que nous avons évoquées, nous allons nous inspirer de l'échelle des pratiques de gestion de carrière développée par Lemire & Rouillard (2003) pour proposer des items afférents à cet écart avec une bonne corrélation. Le coefficient alpha de Cronbach est de 0,66 pour la planification de la relève (exemple d'items : identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, le programme de tutorat, gestion de stress professionnel, ...) et de 0,60 pour la planification de la carrière (exemple d'items : le projet de carrière adapté à la personnalité, la diffusion de l'information sur la philosophie de gestion, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, ...).

A l'issue de cette revue, nous proposons de mesurer l'écart de planification de carrière à travers une échelle de mesure comportant deux catégories d'items selon l'attitude du manager :

Catégorie 1 : Aide à la planification individuelle

- 1- La disposition des outils d'information adéquats pour aider les collaborateurs à élaborer leurs carrières (brochures, vidéos, logiciels, livres, etc.).

- 2- L'existence d'un centre de carrière où le collaborateur peut trouver du matériel et/ou des informations sur la formation, la recherche d'emploi, etc.
- 3- La participation à des ateliers de carrière favorisant une meilleure connaissance de soi du collaborateur (forces, faiblesses, habiletés, aspirations, etc.).
- 4- *Counselling* offert par les cadres et/ou des professionnels internes ou externes

Catégorie 2 : Planification organisationnelle de carrière

- 5- Le système de planification de la relève (identification des postes clés et des individus, élaboration des plans de relève, etc.).
- 6- Le programme de tutorat (mentorat, parrainage).
- 7- La politique de révision périodique du contenu de l'emploi pour faciliter la progression et le développement de carrière.
- 8- La formation des cadres en matière de carrière (identification des rôles de chacun, développement d'habiletés et de techniques, etc.).
- 9- Le programme d'aide aux individus nouvellement transférés ou promus.
- 10- L'engagement des cadres et des employés d'expérience à conseiller les plus jeunes et à contribuer à leur développement.

2.2.2 - Dimension 4 – Mise en œuvre et contrôle de carrière

Pour Guérin et Wils (1990, 1992)¹⁴, les attitudes des managers permettent de distinguer deux catégories d'activités de « mise en œuvre et évaluation de carrière ». Tout d'abord, le manager autoritaire qui met en œuvre des pratiques tel que la révision périodique de l'emploi (Cannac et La Cegos, 1985 ; MC Call, 1988 ; Miller, 1990) et la formation ciblée qui répond à un besoin identifié dans le plan de développement (London et Stump, 1982). Ces pratiques forment l'activité de « **développement de carrière** » qui permet d'effectuer les aménagements envisagés de l'emploi actuel (Kaufman, 1990), de concrétiser les mouvements planifiés à travers des pratiques qui rappellent aux managers le nom des collaborateurs qui doivent être considérés au moment d'un mouvement (Guérin et wils, 1992) et finalement de rendre la formation prévue accessible (Otte et Hutcheson, 1992 ; Rhodes et Walker, 1984). Toujours dans le cas du manager autoritaire, la deuxième activité dite « contrôle de carrière » regroupe des pratiques de suivi de carrière par un entretien entre le collaborateur et son superviseur dont l'objectif est de détecter les écarts entre « planifié » et « réalisé », d'en mesurer les

¹⁴ Les travaux qui suivent sur les attitudes des managers sont cités dans Guérin et Wils, 1990 ; Guérin et Wils, 1992

conséquences et envisager les actions correctives (Guerin et Wils, 1992). Elle concerne, aussi, le contrôle des progressions individuelles visant à assurer l'équité dans le déroulement des carrières individuelles. A ce niveau, le suivi porte sur la comparaison des profils de carrière les uns par rapport aux autres et non pas l'écart entre « planifié » et « réalisé ». Finalement, il s'agit de vérifier que les pratiques de mise en œuvre ont bien contribué à satisfaire les besoins de l'organisation.

Ensuite, l'attitude d'aide du manager qui englobe une double activité. Une première liée à la « résolution des problèmes individuels de carrière » et une seconde liée à la « redéfinition de la réussite individuelle de carrière ». Pour la résolution des problèmes, le manager vise à aider les collaborateurs à surmonter leurs problèmes de carrière et maintenir (ou améliorer) leurs performances (Rosen et Jerdee, 1990). La nature de ces problèmes diffère en fonction de l'étape de carrière ou le cycle de développement de carrière (Hall, 1976). Au début de la carrière, le manager met en place des pratiques d'intégration qui donnent au nouvel collaborateur la formation de base pour assurer son travail et le familiarise à la culture de l'organisation (Jones, 1986). En phase de croissance de carrière, le collaborateur promu ou transféré pourrait faire face à des problèmes de stress et d'insécurité dus au changement de sa situation au sein de l'organisation (London et Mone, 1987). A mi-carrière, le collaborateur pourrait changer sa perception de développement de carrière au sein de son organisation. Dans ce sens, il pourrait faire face à un sentiment de blocage ou percevoir un plafonnement de carrière qui le conduit à des comportements irrationnels (Kiechel, 1985 ; Rosetti et al., 1987). Dans la dernière phase de carrière, le collaborateur pourrait avoir des problèmes lors du processus de vieillissement et ses effets sur sa force physique, la résistance au stress (Charness, 1985 ; Laville, 1989), la baisse de motivation à cause de la routine ou changements technologiques (Rosen et Jerdee, 1990 ; Côté, 1990), etc. Nous remarquons ainsi que tout au long de sa vie professionnelle, le collaborateur s'engage dans un processus d'évaluation permanente de sa carrière, d'où la deuxième activité de « redéfinition de la réussite individuelle de carrière ». Cette activité permet au collaborateur de vérifier si sa progression est en adéquation avec ses attentes, et donc atteindre une réussite de carrière subjective. Dans ce cadre, Hall et Richter (1990) indiquent que l'organisation devrait passer d'une culture de promotion à une culture de réussite psychologique afin de répondre aux besoins des collaborateurs.

Pour opérationnaliser les activités ci-dessus, Lemire & Rouillard (2003) ont développé une échelle dont les items sont faciles et simplifiés pour mesurer les *pratiques de gestion de carrière*. Cette échelle présente une bonne corrélation entre les items : les coefficients alpha de

Cronbach sont respectivement 0,74 ; 0,50 ; 0,54 ; 0,67 ; 0,90 pour le **Soutien à la carrière** (exemple d'item, la disposition des outils d'information adéquats pour aider les collaborateurs à élaborer leurs carrières (brochures, vidéos, logiciels, livres, etc.)), la **Mobilité interne** (exemple d'item, le système d'information interne sur les postes vacants (journal interne, affichage, système d'information, etc.)), le **Développement professionnel** (exemple d'item, l'accès à des activités de formation continue dans l'organisation ; l'encouragement à l'autoformation), les **Affectations** (exemple d'item, un échange de fonctions avec un collègue pour une période de temps donnée) et les **Mouvements de croissance dans l'emploi** (exemple d'item, l'élargissement des responsabilités ; l'enrichissement des responsabilités).

En s'inspirant des pratiques de Guérin et Wils (1990, 1992) et l'échelle de Lemire & Rouillard (2003), nous proposons de mesurer l'écart de mise en œuvre et évaluation de carrière par les items suivants :

Mise en œuvre de carrière

- 1- Intégration, socialisation des nouveaux employés ;
- 2- Aides aux employés transférés ou promus (Assistance financière, Visite de familiarisation, Recherche d'emploi pour le conjoint, localisation des écoles pour les enfants...) ;
- 3- Aides à la gestion du stress de carrière (Forum d'expression, programmes d'aides, counselling de carrière spécialisé, relaxation,) ;
- 4- Formation continue, remboursement des frais de scolarité
- 5- Mouvements de carrière (Promotions à l'interne, Rotations du personnel ou Affectations temporaires) ;
- 6- Révision de l'organisation du travail ;
- 7- Monitorat de la part du supérieur immédiat au moyen d'entretiens sur la carrière
- 8- Les congés sabbatiques pour fin de développement professionnel (Affectations particulières, projets personnels, études,...) ;
- 9- Ateliers de prévention ou de gestion de la crise de mi-carrière ;
- 10- Gestion du personnel âgé et des fins de carrière ;
- 11- Préparation à la retraite, retraite progressive

Evaluation de carrière

- 12- La disposition des documents de réflexion sur la croissance personnelle, le développement du potentiel, le succès de carrière, etc. ;
- 13- La possibilité de participer à des groupes de réflexion sur la carrière (échanges sur la notion de réussite de carrière, etc.) ;

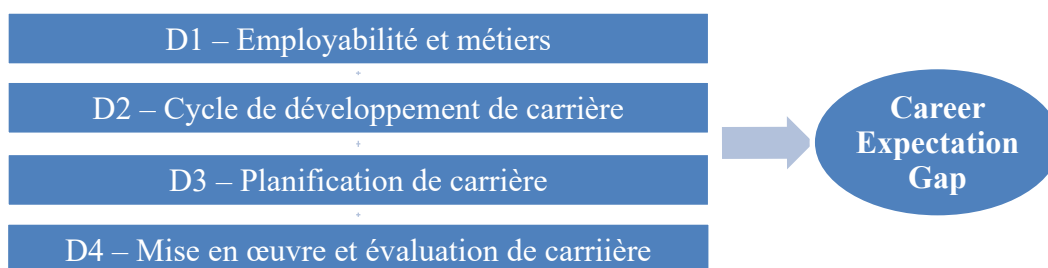
- 14- La diffusion de l'information (sur la philosophie de gestion, les pratiques organisationnelles, les filières d'emploi, etc.) permettant aux collaborateurs de mieux connaître les possibilités de carrière dans l'organisation ;
- 15- L'existence d'un contrôle de la progression des individus pour assurer l'équité dans le déroulement des carrières.

CONCLUSION

A l'ère de la carrière nomade, nous croyons que l'analyse du « Career Expectation gap » permettra aux organisations d'améliorer leur offre de réussite carrière en incluant davantage de flexibilité grâce à la prise en considération des attentes des collaborateurs. Dans ce sens, une opérationnalisation du concept et du construit « Career Expectation Gap » est indispensable pour la mise en place de cette approche dans le processus de la gestion de carrière en favorisant une adaptation de l'offre de réussite carrière aux profils des collaborateurs d'une part, et en harmonisant les attentes de ces derniers avec les opportunités d'apprentissage et d'évolution dans le marché de travail interne de l'organisation, d'autre part.

L'objectif de cet article était de spécifier le modèle de mesure du « Career Expectation Gap », à travers une réorganisation des déterminants de la réussite de carrière en dimensions, qui facilitent la mesure et, en perspective, la quantification de cet écart (figure 2). Les quatre dimensions du modèle du « Career Expectation Gap » proposées constituent l'échelle de mesure à épurer pour tester de sa corrélation entre les items et sa validité au sein des organisations.

Figure 2 – *Modèle de mesure formatif du « Career Expectation Gap »*



Source : Auteurs (2020)

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Asubonteng P., McCleary K.J. et Swan J.E. (1996), SERVQUAL Revisited: a Critical Review of Service Quality, *The Journal of Services Marketing*, 10, 6, 62-81.
- BABEAU, M. (2017), Les espaces de mobilité, de la gestion de la mobilité interne à un modèle territorial de gestion des ressources humaines : cas d'une grande entreprise de service public, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paul-Valéry Montpellier III France
- Ben Saad, E., Lesage, C. (2009), « Perception de l'indépendance de l'auditeur : analyse par la théorie d'attribution ». La place de la dimension européenne dans la Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France.
- Benani, K. (2013), La perception de la qualité de service rendue par le personnel des institutions financières au Québec, Université de Québec, Montréal, Canada.
- Bender, A.-F., Cadin, L., & Giniez, V. de S. (2003). *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*. Vuibert
- Benramdane, A. et Boumediene, M. R. (2014), « Écart entre les résultats de l'audit et l'attente des utilisateurs du rapport d'audit : L'expectation gap », *Journal of Economic & Financial Research*, Second Issue 7-21.
- Bourgeois, R.-P. & Wils, T. (1987). Career Concepts, Personality and Values of Some Canadian Workers: An Exploratory Study. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 42 (3), 528–543
- Boyer, A. et Nefzi, A. (2009), La perception de la qualité dans le domaine des services : vers une clarification des concepts, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2009/3 n° 237-238, 43-54
- Brillet, F. et Gavaille, F. (2014), L'image métier : exploration d'un concept multidimensionnel - Etude empirique appliquée aux métiers du conseil , *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise* 2014/3 (n° 12), p. 29-44.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T, (2006), The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications, *Journal of Vocational Behavior* 69 (2006) 4–1.
- Colakoglu, S. N. (2011), The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity, *Journal of Vocational Behavior* 79(2011) 47-59

- Corff, Y-L. et Gingras, M. (2011), L’Inventaire des préoccupations de carrière : une mesure de l’adaptabilité à la carrière , L’orientation scolaire et professionnelle, 40/1 (2011)
- Delobbe, N. (2006), Comment gérer les carrières aujourd’hui ? In. C. Levy-Leboyer, M. Huteau, C. Louche, J-P. Roland (Eds), RH, les apports de la psychologie du travail : 2 – Management des Organisations, Chapitre 7, Publisher: Editions d'Organisation.
- Diamantopoulos, A., Riefler, P., Roth, K.P. 2008, Advancing formative measurement models, Journal of Business Research 61, 1203–1218.
- EL Harmouchi, O. et EL Maguiri D. (2019), les déterminants de la réussite de carrière dans une approche duale : élaboration d’un cadre d’analyse théorique, Actes du 30ème congrès AGRH, Bordeaux, France.
- EL Maguiri. Dikra (2019) « Le « Career Expectation Gap » au sein d’une organisation : appréhension dans une approche duale », Communication dans le cadre du Colloque International de Recherche en Management des Organisations, École Supérieure de Technologie de Casablanca (ESTC).
- EL Maguiri, D. (2020), Le « Career Expectation Gap » au sein d’une organisation : appréhension dans une approche duale . Revue Française d’Economie et de Gestion. 1, 4 (nov. 2020).
- Giraud, L. et Roger, A. (2011), Les étapes de carrière à l’épreuve du temps, Humanisme et Entreprise 2011/2 (n° 302), pages 13 à 28
- Guérin, G. & Wils, T. (1990), L’harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: synthèse. Dans: Vingt-cinq ans de pratiques en relations industrielles au Québec. Québec: Les éditions Yvon Blans.
- Guérin, G. et Wils, T. (1992), « La gestion de carrière : une typologie des pratiques », Gestion, vol 17, n° 3.
- Hirschi, A. (2012), The career resources model: an integrative framework for career counsellors, British Journal of Guidance & Counselling, 40:4, 369-383
- Kamau, C. (2013), Determinants of Audit Expectation Gap: Evidence from Limited Companies in Kenya, International Journal of Science and Research (IJSR), Volume2 Issue1
- LAURENT, G. (2012), L’intention de quitter l’entreprise : une approche par l’étape de carrière et l’appartenance générationnelle du salarié, sous la direction de M. Alain ROGER. – Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3).
- Lecoer B. (1995), "Une expérience de mobilité professionnelle : réussir l’entreprise de soi. Le cas de François Decourt", Actes du VIe congrès de l’AGRH, 23 et 24 novembre 1995.

- Lemire, L. & Rouillard, C. (2003). Le plafonnement de carrière : étude dans une municipalité au Québec. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 58 (2), 287–313.
- Ng, T. W. H., Eby, L.T., Sorensen, K. L., FELDMAN, D. C. (2005), Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnal Psychology*.
- Parasuraman A., Berry L. L. and Zeithaml V. A. (1985), A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Roger A. et Lapalme M. (2006), «Comportement organisationnel : justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel», *De Boeck*, vol. 2, pp. 223- 242.
- Rothwell, A., Arnold, J. (2007), Self-perceived employability: development and validation of a scale, *Personnel Review*, Vol. 36 No. 1, 2007, pp. 23-41
- Royer, I., Garreau, L., et Roulet, T. (2019), « La quantification des données qualitatives : intérêts et difficultés en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*.
- Salehi, M. (2016), Quantifying Audit Expectation Gap: A New approach to Measuring Expectation Gap, *Zagreb International Review of Economics & Business*, Vol. 19, No. 1, pp. 25-44
- Semejn, J.H., Van der Heijden, B.I.J.M., et De Beuckelaer, A. (2020), Personality traits and types in relation to career success: an empirical comparison using the big five,
- Slavenski, L. et Bucker, M. (1988), *Career Development Programs in the Workplace*. Center on Education and Training for Employment, 1900 Kenny Road, Columbus, OH 43210-1090 Information Series No. 333,
- Vanhamme, J. (2002), «La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction: définitions, antécédents, mesures et modes », *Recherche et applications en marketing*, vol. 17, n° 2, p. 55-85.