

Le « Carrer Expectation Gap » au sein d'une organisation : appréhension dans une approche duale

The “Carrer Expectation Gap” within an organization: apprehension in a dual approach

EL MAGUIRI Dikra

Enseignante chercheure

FSJES Ain Sebaâ

Université Hassan II-Casablanca

Laboratoire de recherche LARMIG

Maroc

delmaguiri@gmail.com

Date de soumission : 07/08/2020

Date d'acceptation : 15/09/2020

Pour citer cet article :

EL MAGUIRI. D. (2020) «Le « Carrer Expectation Gap » au sein d'une organisation : appréhension dans une approche duale », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 1 : Numéro 4» pp :255 – 273.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons

Attribution License 4.0 International License



Résumé

Aujourd'hui, les carrières ont évolué des carrières dites « traditionnelles » vers les carrières qualifiées de « nomades » (Hall, T., 1996). Dans ce contexte, les employés ou collaborateurs font de l'offre carrière, un facteur déterminant dans le choix de l'organisation à intégrer. La confrontation entre cette carrière offerte par l'organisation (OC) et celle attendue par le collaborateur (AC) impliquerait un « Gap » induisant à son tour une perception du succès ou réussite de carrière à postériori du Gap.

L'objectif de ce papier sera d'appréhender ce gap produit naturellement entre les attentes des collaborateurs et l'offre des opportunités de carrière proposées au sein d'une organisation. Pour ce faire, nous allons nous inspirer du raisonnement similaire en domaine d'audit financier pour proposer une définition du concept du « Career Expectation Gap » et, ensuite, relever ses facteurs explicatifs dans une approche duale. Le résultat, en sera une synthèse qui pourrait servir de cadre d'analyse de cette relation entre la carrière offerte par l'organisation et les attentes d'un collaborateur ; du gap induit et de ses éventuelles implications managériales.

Mots clés : Carrière ; Gestion de la carrière ; Réussite de la carrière ; Audit Expectation Gap ; Career Expectation Gap.

Abstract

Nowadays, careers have evolved from « traditional career » to « nomad career » (Hall, 1996). In this context, employees see the career opportunities offered by the work market as a condition to choose and integrate an organization. Thus, the confrontation between this « offered career » by the organization and the « expected career » by the collaborator would imply an « Expectation Gap ».

The purpose of this paper is to understand the gap between the employees' expectations and the « offered career » within an organization. To do this, we will be inspired by the reasoning of the financial audit in order to define the « Career Expectation Gap » and, then, identify its explanatory factors in a dual approach. The result will be a synthesis which could serve as a framework for analyzing this relationship between the offered career and the expected one. Moreover, this framework will assist the organization to put forward possible managerial implications.

Keywords : Career ; Career Management ; Career Success ; Audit Expectation Gap ; Career Expectation Gap.

Introduction

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines est en nette transformation avec le développement du capital humain comme élément central. Dans ce contexte, les carrières qualifiées de « nouvelles » par rapport à des carrières dites « traditionnelles », sont devenues « sans frontières ou nomades » (Hall, T., 1996). De même, la gestion et/ou la réussite des carrières génère des concepts multidimensionnels qui varient en fonction des individus et des organisations (CERDIN, J.L., 2008).

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 qu'on peut relever entre, d'une part, les attentes des collaborateurs, de plus en plus exigeants (Chaminade, 2005) 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 posteriori du Gap. Quels sont les facteurs déterminants de ce Gap ? Quels en sont les facteurs explicatifs liés aux collaborateurs et/ou à l'organisation ? Quelles sont les implications managériales qui en découlent ? Autant de questions qui résument globalement la problématique de ce travail de recherche. Nous considérons en effet, que l'appréhension de ce gap aussi bien que la valeur ajoutée qu'une organisation pourrait espérer de son analyse et de son interprétation, sont d'un grand intérêt scientifique et pratique en termes de promotion, de satisfaction ou de réussite des carrières des collaborateurs nomades, en l'occurrence.

Nous allons ainsi traiter et analyser le « Career Expectation Gap », concept que nous proposons en s'inspirant du « Audit Expectation Gap » plus reconnu en domaine d'audit financier¹. Pour ce faire, nous allons d'abord clarifier la démarche d'identification de cet écart en gestion de carrière à travers la structuration des déterminants de l'offre et l'attente carrière tels que fondés par les théories et modèles de développement de carrière (Super, E. (1953) ; Holland, J. L. (1985) ; TURNER, R. H. (1960) et autres). Ensuite, nous allons adopter le raisonnement de l'audit financier pour proposer une définition du concept de « Career Expectation Gap » et relever ses facteurs explicatifs dans une approche duale. Le résultat, en sera une synthèse qui pourrait servir de cadre d'analyse de cette relation entre la carrière

¹ « Audit Expectation Gap » traite de l'écart d'attente des actionnaires du rapport des auditeurs financiers et de la différence de perception de leur rôle lors des missions de commissariat aux comptes que subissent les sociétés assujetties au contrôle (Porter, B. A. (1993) ; Jennings, M. M., Kneer, D. C. and Reckers, P. M. (1993) ; MAT DAUD, Z. (2005) et autres).

offerte par l'organisation et les attentes d'un collaborateur ; du gap induit et de ses éventuelles implications managériales.

1. Le Gap « Offre carrière – Attente carrière » au sein d'une organisation : Extrapolation du domaine de l'audit financier

Dans l'objectif d'identifier le « Career Expectation Gap », nous allons aborder les déterminants respectifs de l'offre carrière (optique objective) et l'attente carrière (optique subjective) tel que traités par la littérature. Ensuite, nous aborderons l'interaction entre eux qui générerait ce gap qui interpellerait des facteurs explicatifs pour appréhender de ces éventuelles implications managériales.

1.1. Offre carrière de l'organisation vs. Attentes carrière des collaborateurs

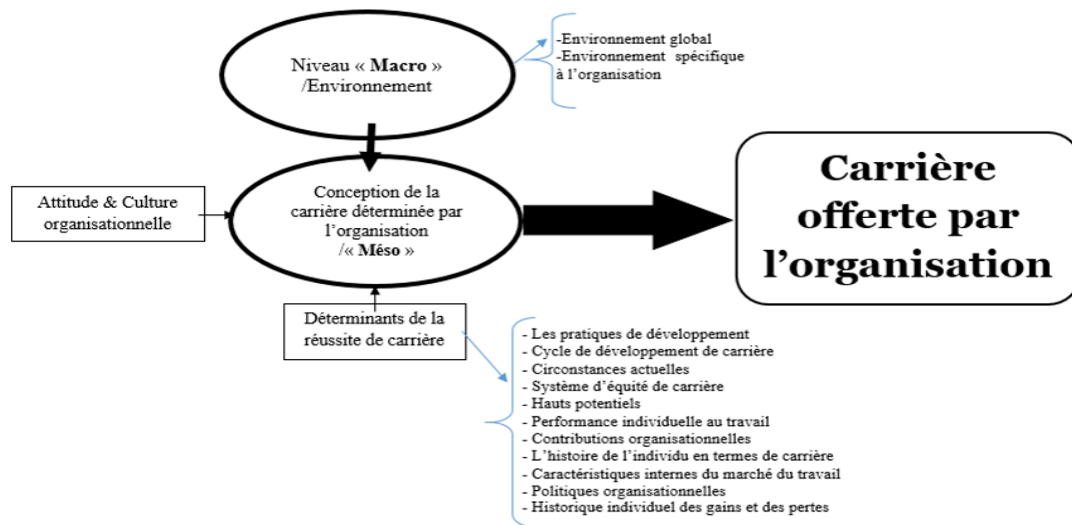
La gestion et/ou réussite de carrière varie en fonction de l'individu et de l'organisation. Nous présenterons, dans ce sens, les déterminants de l'offre carrière dans l'optique objective de l'organisation et les déterminants de l'attente carrière dans l'optique subjective des collaborateurs.

1.1.1. L'offre carrière dans l'optique objective de l'organisation

Dans l'optique objective, le succès ou réussite de carrière est important pour la gestion de carrière au sein de toute organisation consciente des exigences du capital humain et des mouvements et changements caractérisant le marché du travail. L'organisation pourrait développer un avantage concurrentiel via ses politiques de réussite des carrières qu'elle propose aux profils recherchés sur ce marché. Dans cette approche, si l'environnement global et spécifique de l'organisation constitue une première source d'influence déterminant de la perception de la réussite des carrières. Les pratiques de développement génèrent aussi des déterminants organisationnels du succès de carrière (KRAIMER, SEIBERT, WAYNE, LIDENET BRAVO; 2011; MAURERET CHAPMAN, 2013; NG et al.2005). de même, nous ne pouvons pas ignorer l'influence du construit collectif de l'organisation (la culture organisationnelle). En somme, l'organisation construit une représentation sociale de ce qu'est une carrière réussie.

La figure 1 ci-dessous schématise cette interaction entre l'environnement, la culture et les déterminants organisationnels de la réussite de carrière afin de cadrer la carrière offerte par l'organisation (OC).

Figure N°1. Interactions des déterminants Environnement – organisation



Source : Auteur (2019)

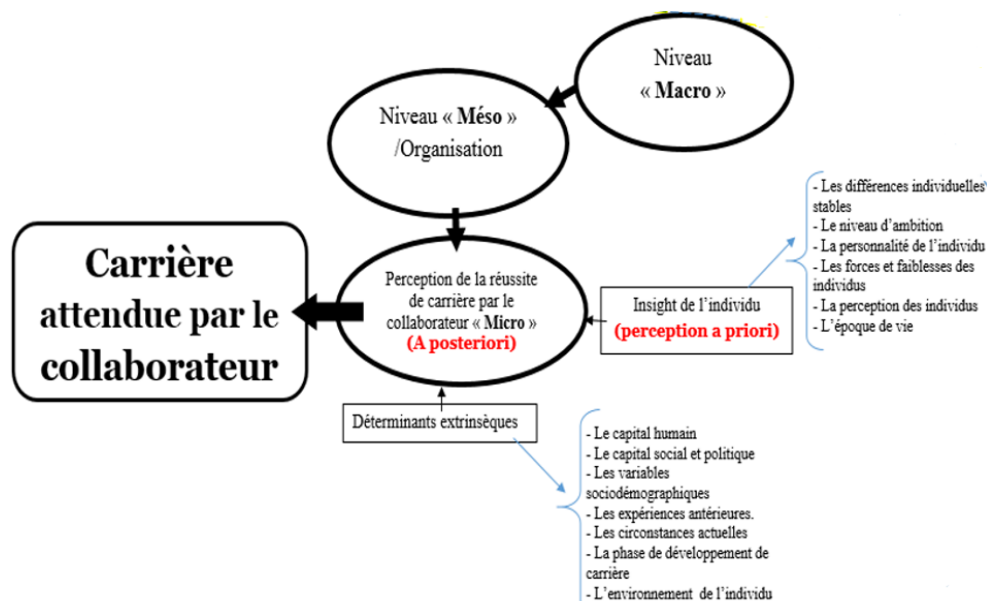
Outre cette optique objective, SUPER (1957-1990) et ROSENBAUM (1979) avancent un modèle individualiste qui stipule que les individus sont davantage responsables de leur carrière. Ce modèle incorpore des facteurs purement individuels et subjectifs des employés expliquant l'attente et/ou la réussite de carrière (approche subjective du collaborateur).

1.1.2. L'attente carrière dans l'optique subjective du collaborateur

Dans l'optique subjective du collaborateur, nous précisons qu'outre l'influence provenant de l'organisation, le succès de carrière résulte de « l'insight » de l'individu (personnalité, ambition, l'époque de vie, etc.) et de sa volonté de se « réaliser » en tant qu'individu unique (*perception à priori*), « achievement », dans la littérature anglo-saxonne). La perception de l'individu qui se manifeste à *posteriori*, quant à elle, sera dépendante en plus de ces déterminants organisationnels et personnels, des déterminants extrinsèques à l'individu (les expériences antérieures, l'environnement de l'individu, phase de développement de carrière, etc.).

La figure (2) ci-après schématise cette interaction collaborateur – organisation et manifeste ainsi les interfaces et les liens existant entre les différents niveaux pour déterminer la carrière attendue par le collaborateur (AC).

Figure N°2. Interaction des déterminants Collaborateur – Organisation



Source : Auteur (2019)

En conclusion, BALLOUT (2007) cité par TREMBLAY, M., DAHAN, J. et GIANNECCHINI, M., (2009) précise qu'inclure le volet objectif et subjectif, du succès s'avère nécessaire dans la mesure où la réussite est une construction qui intègre ces deux volets complémentaires. Dans ce sens, nous proposons une approche de gestion de carrière via le « Career Expectation Gap » qui consiste à intégrer les attentes carrières des collaborateurs en vue de leur proposer et communiquer une offre carrière adaptée à même de les satisfaire et les fidéliser, favorisant ainsi la stabilité de compétences acquises par l'organisation et partant sa compétitivité organisationnelle.

1.2. Génération du « Career Expectation Gap »

L'interaction entre la conception de carrière déterminée par l'organisation (OC) et celle perçue par les collaborateurs (AC), permet de relever un écart que nous qualifions de « Career Expectation Gap » par analogie à « l'audit expectation gap » en domaine d'audit financier.

1.2.1. De « l'Audit Expectation Gap » au « Career Expectation Gap »

Dans leur revue de littérature, Emna Ben Saad et Cédric Lesage (2009) exposent certaines définitions de l'expectation gap. Pour Liggio (1974), l'audit expectation gap est la différence entre les niveaux de performance attendue par chacun des utilisateurs des états financiers et de l'auditeur. La commission Cohen (1978) élargit la définition de Liggio (1974) en tenant compte de la différence entre les attentes et les besoins des utilisateurs et ce que l'auditeur

peut et doit raisonnablement accomplir. Pour Epstein et Geiger (1994), l'audit expectation gap est la différence entre la qualité attendue de l'audit et la qualité offerte par les standards d'audit. Pour Porter (1993), Jennings et al. (1993) il s'agit de la différence entre les attentes du public et le service fourni réellement par la profession d'audit.

BENRAMDANE, (2014), en analysant l'écart entre les résultats de l'audit et l'attente des utilisateurs du rapport d'audit, adhère aux définitions de Mills & Bettner 1992 ; Sikka et al. 1998. Ces auteurs définissent l'audit expectation gap par la différence entre ce que les auditeurs pensent être en mesure de fournir dans le cadre de leur mission de certification (c'est-à-dire les responsabilités des acteurs de la profession comptable telles qu'elles ont été définies largement par eux-mêmes) et ce que le monde économique attend de leur part (c'est-à-dire les attentes des entreprises contrôlées et des utilisateurs de l'information financière). Toujours selon BENRAMDANE, (2014), Monroe et Woodliffen (1993) avaient défini l'audit expectation gap comme la différence entre les croyances des auditeurs et ceux du public concernant les responsabilités et les obligations des commissaires aux comptes.

En domaine d'audit financier, nous comprenons ainsi que l'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. Par analogie, nous proposons d'adopter ce raisonnement pour traiter l'écart entre l'offre et l'attente carrière. Nous définissons 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 (décideurs de la carrière), et ce dans le but de proposer des parcours professionnels adéquats aux collaborateurs à même de les satisfaire et les fidéliser, contribuant ainsi à la compétitivité et la pérennité des compétences et de performance organisationnelle.

1.2.2. Approche du « Career Expectation Gap »

A l'issue d'une revue de littérature en audit financier, il ressort que l'audit expectation gap est identifié par la confrontation entre les attentes du public, les normes d'audit utilisées et la perception de la profession d'audit. Dans cette logique, Innes et al. (1991)² avaient modélisé l'expectation gap sur la base de deux critères, le type d'acteurs (utilisateurs ou auditeurs) et le

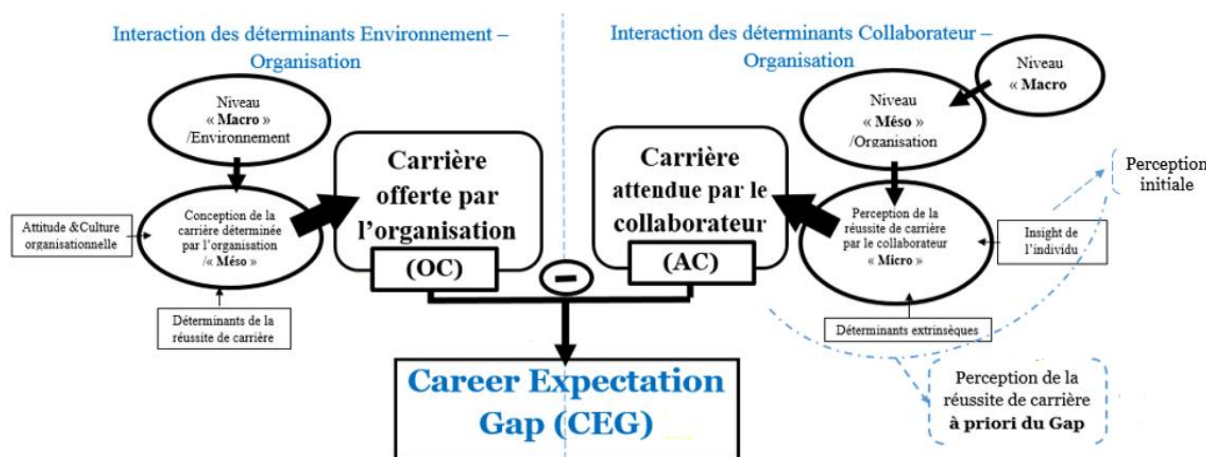
² Cité par BENRAMDANE, 2014 et Khaled ALBOUAINI & David CARASSUS, 2009

type de vision : une vision « positive », liée à la mission réelle de l’audit ou bien une vision « normative », liée à la mission souhaitée de l’audit.

De même, la Commission Mac Donald (1988)³ et Porter (1993)⁴ avancent que l’audit expectation gap est divisé en deux écarts. Premièrement, *l’écart normatif* (raisonnable ou irraisonnable) qui représente le décalage entre les attentes du public d’une part, et les normes d’audit actuellement appliqués, d’autre part. Deuxièmement, *l’écart de performance* qui est la différence entre l’intervention de l’auditeur telle qu’elle est perçue par les parties prenantes, d’une part, et les normes d’audit utilisées, d’autre part, cet écart pouvant être réel ou de perception.

En absence de normes en domaine de carrière, cette approche via le gap expectation se veut plus simple que celle de l’audit expectation gap. Au fait, la structure du « Career Expectation Gap » sera abordée selon deux types d’acteurs : les collaborateurs et les managers. Le « gap » est ainsi constitué de la différence entre l’offre carrière proposée par les managers (l’organisation) et l’attente carrière des collaborateurs. La figure ci-dessous schématise cette confrontation qui fait manifester le « Career Expectation Gap ».

Figure N°3 : La confrontation entre l’Offre carrière et l’Attente carrière » au sein de l’organisation



Source : Auteur (2019)

En conclusion, après avoir montré le processus de génération du Career Expectation Gap « CEG » par analogie à celui reconnu en domaine d’audit financier, nous procéderons dans ce qui suit à l’étude des facteurs explicatifs de ce gap de carrière aussi bien que leurs

³ Cité par BENRAMDANE, 2014

⁴ Cité par Charles Kamau, (2013)

implications managériales. Cette analyse des écarts carrière nous a permis d'identifier des catégories respectives de profils de collaborateurs spécifiques (avertis ou non avertis) et de qualité des systèmes de gestion de carrière adoptés par l'organisation (efficace ou inefficace).

2. Les facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap CEG » et ses implications managériales dans une approche duale

La recherche en audit financier a déjà inventorié et interprété les causes de l'Audit Expectation Gap, mettant en évidence des facteurs liés aux auditeurs⁵, des facteurs liés aux utilisateurs⁶ et autres liés à l'environnement de l'audit⁷. Aussi, après avoir traité des déterminants qui génèrent le « Career Expectation Gap » que sont l'offre et l'attente carrière et par analogie à l'audit financier, nous proposons dans le cadre de cette contribution théorique d'aborder les facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » dans une approche duale et ce afin de mieux catégoriser, expliquer et interpréter cet écart entre l'offre et l'attente.

2.1. Les facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » dans l'optique subjective du collaborateur

Nous allons discuter dans un premier temps des facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » afférents aux collaborateurs. Nous déduisons une classification des différents profils des collaborateurs au sein d'une organisation dans un second temps.

2.1.1. Les facteurs explicatifs afférents aux collaborateurs

Dans l'optique subjective des collaborateurs, nous pensons que le « Career Expectation Gap » pourrait être dû principalement aux *attentes et/ ou perceptions irréalistes des collaborateurs* quant à leur réussite de carrière et donc un *gap non raisonnable*. En effet, ces dernières sont à priori, la résultante de l'Insight de l'individu et ne correspondent pas à la réalité de l'offre carrière proposée par l'organisation. De même, un « Career Expectation Gap » plutôt *raisonnable*, pourrait être la conséquence de *l'incompréhension des politiques de gestion de carrière* adoptées par l'organisation. Ces propos sont corroborés par les résultats de l'enquête menée au sein des firmes d'ingénierie Canadiennes par Lise Chrétien, Guy Arcand,

⁵ L'indépendance de l'auditeur (De Angelo, 1981 ; Flint., 1988), les compétences professionnelles insuffisantes des auditeurs (Zikmund, Paul E., 2008) et le rendement insuffisant des auditeurs (Benramdane, 2014).

⁶ L'attente que le rapport de l'auditeur assure la continuité de l'entreprise (Oluwagbemiga, 2010), le déficit de la sensibilisation et les connaissances des utilisateurs sur la comptabilité et l'audit (Siddiqui, Javed. Nasreen, Taslima and ChoudhuryLema, Aklema, 2009)

⁷ Le désaccord sur le rôle et l'objet de l'auditeur dans la communauté (Salehi, Mahdi et Azary, Zhila, 2008 ; Frank, K.E., Lowe, J.D. et Smith, J.K. , 2001), la communication inefficace dans l'environnement de l'audit et l'insuffisance des rapports financiers (Benramdane, 2014).

Geneviève Tellier et Michel Arcand (2005) et qui révèlent qu'au sein de ces organisations, les collaborateurs ont des difficultés à comprendre les différentes politiques promotionnelles et/ou des mobilités internes et peuvent aussi confondre entre les missions des professionnels qui s'occupent de la gestion de carrière. Ils avancent aussi que la plupart des organisations ne donnent que rarement l'opportunité aux employés de faire valoir leurs attentes et discuter de leur plan de carrière.

Un autre facteur explicatif du Career Expectation Gap pourrait être lié à un *manque de compétence et/ou d'expérience* du collaborateur, privé ainsi d'atteindre le rapport « rendement / gestion de portefeuille d'activité » tel que reconnu par l'organisation. Il s'agit d'un gap tantôt **non raisonnable** quand le collaborateur n'est pas conscient de cette défaillance. Tantôt **raisonnable** quand l'organisation qui n'a pas suffisamment investi en développement de compétences requises (offre de carrière limitée). Selon Jacques Barrette et Jules Carrière (2003), les personnes ayant un potentiel de rendement élevé sont identifiées de façon systématique et formées dès le début de leur cheminement de carrière au sein de l'organisation. Les collaborateurs compétents ont tendance à être davantage performants, à réussir leurs carrières et à réaliser leurs aspirations professionnelles.

Enfin, un *manque de conscience de l'importance de la performance individuelle et l'engagement* affichés par les collaborateurs et de son impact décisif sur les chances de promotion interne pourrait expliquer en partie un autre aspect **non raisonnable** du « Career Expectation Gap » lié aux individus. En effet, les collaborateurs désengagés et/ou démobilisés ont tendance à être davantage fainéants et moins performants et paradoxalement s'attendent également à réussir leurs carrières voire réaliser des aspirations professionnelles. L'organisation, pour sa part, ne met en place des actions de développement de carrière qu'au profit des collaborateurs talentueux et/ou engagés à apporter en permanence une contribution supérieure à sa performance.

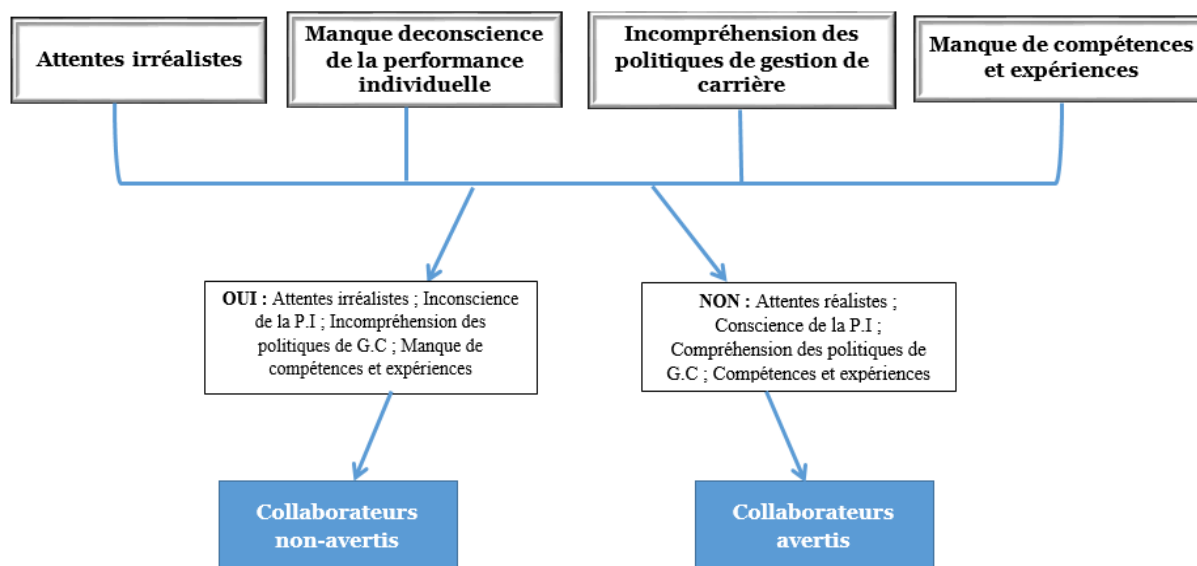
En somme, quatre facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » liés aux collaborateurs ont été identifiés. Des *attentes irréalistes des collaborateurs et le manque de performance individuelle et/ou d'engagement des collaborateurs* qui génèrent un gap non raisonnable. *L'incompréhension des politiques promotionnelles et/ou mobilité interne et le manque des compétences et expériences professionnelles* qui révèlent plutôt d'un gap raisonnable.

2.1.2. Les profils des collaborateurs et les implications managériales pour réduire le « Career Expectation Gap »

A l'ère des carrières nomades, le collaborateur devient le principal acteur et moteur de son développement indépendamment de l'organisation. Dans ce contexte, l'organisation doit adapter les pratiques de carrière aux spécificités de ses collaborateurs assimilés à un « client de l'entreprise, dont il faut satisfaire les besoins et les attentes » (Arnaud, Frimousse, Peretti, 2009, p. 295). Pour ce faire, une classification des collaborateurs permettrait à l'organisation de mieux connaître ses collaborateurs, à favoriser le développement de leurs compétences et d'établir des scénarios de gestion de carrière propre à chaque profil de carrière. Cette prise en compte des attentes des collaborateurs revêt des enjeux forts d'attraction et de fidélisation pour les organisations.

A l'issue de l'analyse subjective des facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap », nous proposons de distinguer au sein de l'organisation, le profil des collaborateurs avertis des collaborateurs non avertis. Ceci nous permet de continuer notre exploration théorique des conséquences et d'éventuelles implications managériales de cette approche du gap expectation. La figure 4 ci-dessous schématise les interactions des facteurs explicatifs du CEG liés aux collaborateurs.

Figure N°4. Interactions des facteurs explicatifs du CEG liés aux collaborateurs



Source : Auteur (2019)

D'après la figure 4, nous distinguons deux profils de collaborateurs, à savoir : les collaborateurs avertis et les collaborateurs non avertis.

Les collaborateurs avertis sont caractérisés par un niveau élevé de compétence et expériences professionnelles, un « Nomad mind-set », une mobilité extra-organisationnelle et un auto-management de leurs parcours professionnels. Ce profil regroupe les collaborateurs soucieux de l'évolution de leurs parcours professionnels.

En termes d'implications managériales, il importe d'abord, d'évoquer l'importance aussi bien de la communication ascendante que descendante. Alors que la seconde est capitale pour mieux appréhender les attentes des collaborateurs, la première serait nécessaire pour une meilleure diffusion des politiques de gestion de carrière qui en découlent.

Par ailleurs, l'organisation devrait répondre aux attentes des collaborateurs avertis eu égard à leur employabilité et leur développement de compétences. Ces derniers surveillent en permanence l'équilibre entre ce qu'ils offrent à l'entreprise (compétences, expériences, etc.) et ce que celle-ci leur offre à son tour (statut social, avancement de carrière, variété de poste, etc.). Un management **participatif** en gestion des carrières pourrait ainsi favoriser l'implication et l'engagement des collaborateurs avertis et partant construire des offres carrières plus adéquates.

Quant aux collaborateurs non avertis, il s'agit des individus qui ne cherchent pas à comprendre les politiques de gestion de carrière ou à satisfaire un besoin de changement et d'évolution, car leur souci principal est d'assurer une relation de long terme avec leurs employeurs. Pour accompagner ce profil de collaborateurs, l'organisation serait interpellée à adopter une vision claire et gérer les éventuelles conséquences des politiques de carrière spécifiques à leur égard. Selon la vision adoptée, l'organisation pourrait se contenter du statut quo ou bien envisager des pratiques d'aide de planification individuelle de carrière (ateliers de carrière et *Counselling*).

Enfin, parallèlement à cette classification des profils des collaborateurs, une analyse de l'efficacité de l'offre carrière permettrait aussi de proposer des leviers d'action pour réduire le « Career Expectation Gap » dans l'optique objective de l'organisation.

2.2. Les facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » dans l'approche objective de l'organisation

Dans la suite du raisonnement dual, nous continuons d'aborder les facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » afférents à l'organisation et dont l'interprétation permettrait une

revue et/ou amélioration de l'offre carrière de l'organisation. Ensuite, nous déduisons une classification des différents systèmes de gestion de carrière eu égard aux critères d'efficacité.

2.2.1. Les facteurs explicatifs du « Career Expectation Gap » liés à l'organisation

Dans l'optique objective de l'organisation, le « Career Expectation Gap » est expliqué par *l'étendue de la gestion de carrière* au sein de l'organisation. Cette étendue présente la gestion de carrière comme une pratique fortement implantée au sein de l'organisation ou l'inverse. Dans ce sens, Lise Chrétien et al. (2005) affirment l'impact positif de cette étendue sur la planification de carrières et la performance organisationnelle.

De même, Lynda AMRANI, et al. (2013) expliquent que même si le métier des gestionnaires de carrière consiste à écouter, comprendre et aider les collaborateurs, il nécessite d'avoir plus d'ampleur dans les stratégies et les intérêts de l'organisation pour une meilleure planification de carrière. L'implantation de cette planification est déterminée par *la communication descendante (Manager-Collaborateur) sur toutes les politiques de gestion de carrière*. Autrement dit, l'élaboration des plans de carrière efficacement communiqués aurait un effet significatif sur la satisfaction du personnel et par conséquent réduire le gap entre les besoins du collaborateur et de l'organisation.

Un autre facteur explicatif de l'expectation gap est *l'évolution des formes de gestion de carrière* (du traditionnelle vers nomade). En effet, la notion de gestion des carrières est devenue aujourd'hui le point de convergence entre le besoin de l'individu de valoriser ses acquis et de s'adapter aux évolutions des métiers et le besoin en compétences de l'organisation. Dans ce contexte, la mobilité est juste un moyen de maintien ou de développement de l'employabilité. Les organisations inconscientes de ces évolutions en domaine de carrière et du changement des attentes des collaborateurs relèverait un écart entre leur offre carrière et ce que les collaborateurs nomades espèrent.

Enfin, nous présentons *la compétence des professionnels en gestion de carrière* comme un facteur explicatif du « Career Expectation Gap ». Dans ce sens, pour occuper le poste de gestionnaire de carrière, il est nécessaire d'avoir une vision globale de l'entreprise et de sa culture, de connaître les métiers, de maîtriser des logiciels informatiques, savoir négocier avec les différents interlocuteurs (les managers et les collaborateurs), les aptitudes relationnelles et les capacités d'écoute mais aussi la curiosité et l'ouverture d'esprit, etc

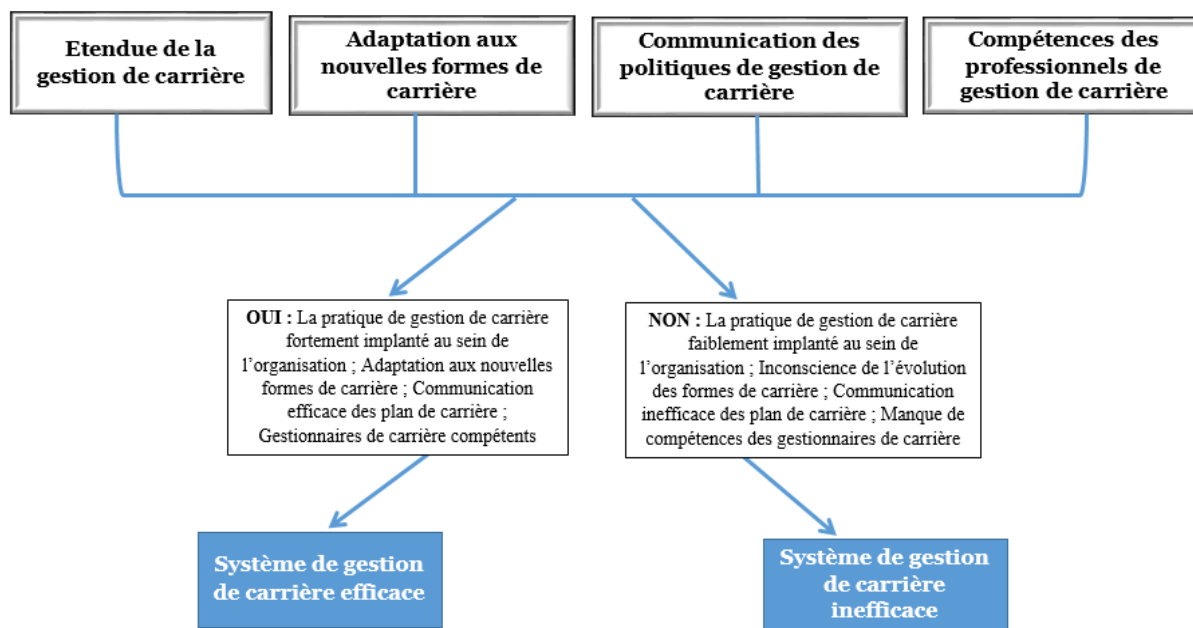
(Lynda AMRANI, Stéphani FAYET et Oriane GERMAIN, 2013). Ces compétences permettent au gestionnaire de carrière de réussir et être efficace dans l'exercice de leurs fonctions, plus particulièrement à mieux communiquer l'offre carrière de l'organisation, *in fine*, éviter un écart d'espérance entre le besoin de flexibilité de son organisation et d'employabilité de ses collaborateurs.

En somme, les facteurs explicatifs objectifs du « Career Expectation Gap » liés à l'organisation abordés sont l'ensemble des causes liés à *l'étendue de la gestion de carrière* au sein de l'organisation, à *l'évolution des formes de gestion de carrière* (du traditionnelle vers nomade), à *l'efficacité de la communication descendante sur les politiques promotionnelles ou de gestion de carrière* et, enfin, *la manque de compétences* des professionnels en gestion de carrière.

2.2.2. Les systèmes de gestion de carrières et les implications managériales pour réduire le « Career Expectation Gap »

A l'issue des analyses ci-dessus, cette approche de management de carrière par le « Career Expectation Gap » pourrait être d'une grande contribution pour les organisations qui souhaitent améliorer leur offre carrière en incluant davantage de flexibilité via la prise en considération des attentes des collaborateurs. En effet, elle consiste à juger d'abord si un système de gestion de carrières adopté est un système efficace ou plutôt un système inefficace. La figure 5 schématise l'interaction entre les facteurs explicatifs liés à l'organisation et manifeste ainsi ces deux éventuels systèmes de gestion de carrières.

Figure N°5. Les types de système de gestion de carrière



Source : Auteur (2019)

Un système de gestion de carrière efficace est caractérisé par l'existence formalisé d'une fonction de gestion de carrière (recrutement, mobilité, planification de carrière, ...) et une description claire du métier de gestionnaire de carrière. Inversement, le système de gestion de carrière inefficace regroupe les entreprises dont les pratiques de gestion de carrière sont standards ou par une inexistence d'une gestion de carrière claire (Gestion informelle de carrière).

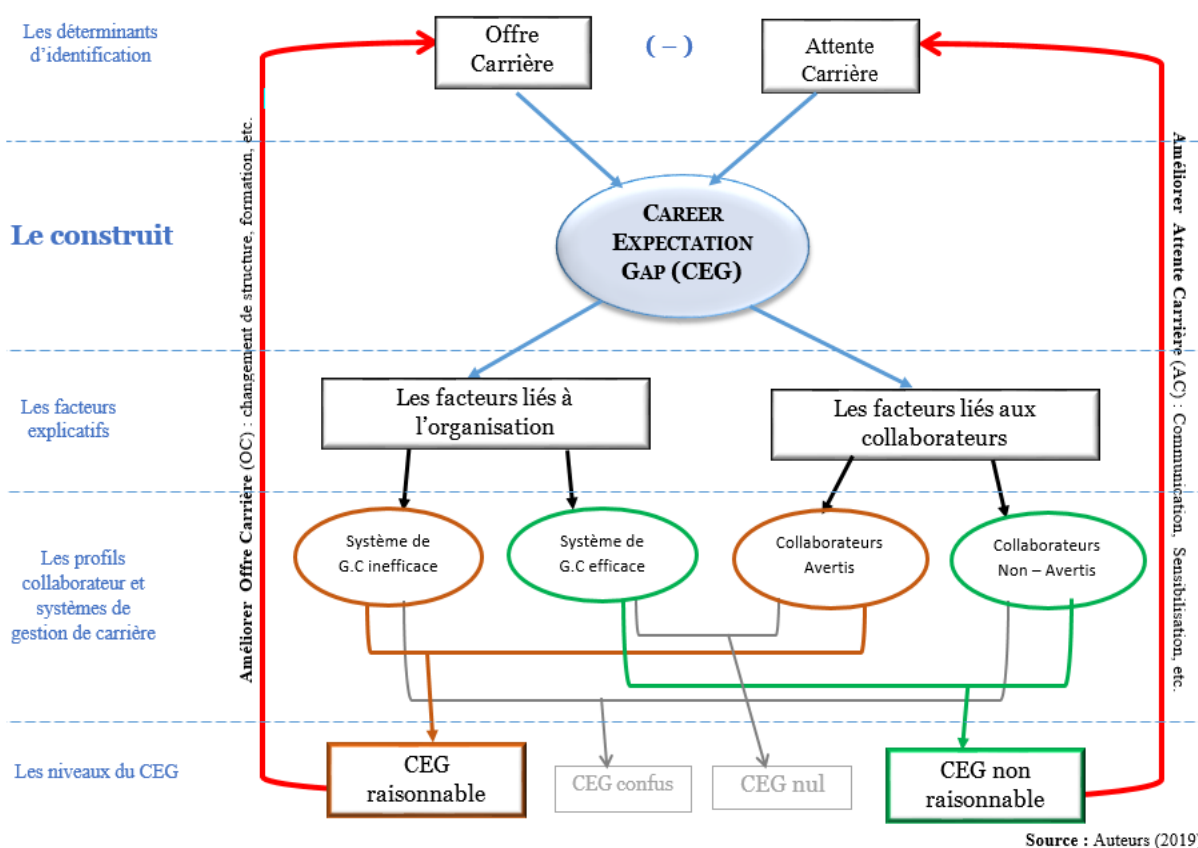
En termes d'implications managériales, pour améliorer le système de gestion de carrière inefficace, l'organisation pourrait mettre en place des instruments et/ou de règles explicites permettant au collaborateur de savoir à quoi s'attendre en matière de carrière. Aussi, le gestionnaire de carrière devrait jouer un rôle de « *coach, d'entraîneur soucieux non plus seulement du climat social mais du bien-être et du développement de chacun dans un contexte où les liens entre dirigeants et salariés se distendent et où le sentiment d'insécurité croît* » (Dietrich, 2009). L'organisation devrait s'investir dans le développement des compétences managériales pour améliorer les performances et l'implication des acteurs. Ce qui signifie un changement dans les missions de l'encadrement : le manager devient un facilitateur, un accompagnateur, et plus seulement un donneur d'ordre ou d'objectifs

Enfin, les interactions entre les facteurs explicatifs objectifs (liés à l'organisation) et subjectifs (lis au collaborateur) du « Career Expectation Gap » permettent de dévoiler, à la fois, des

défaillances afférentes au système de gestion de carrière adopté par l'organisation (*Career Expectation Gap raisonnable*) et d'autres afférentes aux aspirations non-raisonnables liées à la perception de réussite de carrière par le collaborateur (*Career Expectation Gap non raisonnable*). Aussi, l'organisation relèverait et déciderait de voies d'actions correctives pour réadapter ses politiques de gestion de carrière et améliorer son offre carrière (OC à postériori du CEG) d'une part. D'autre part, choisir des leviers d'action et de sensibilisation pour influencer la perception de réussite de carrière (PRC) des collaborateurs (PRC à postériori du CEG).

En reprenant ainsi le corpus du cadre d'analyse retenu, la figure 6 met en évidence la structure du « Career Expectation Gap » où l'offre et l'attente carrière (OC – AC) sont des déterminants d'identification de ce gap. L'exercice d'interprétation de ce gap a permis de divulguer une séquence de niveaux d'analyse et d'implications managériales aboutissant aux prémices d'un modèle systémique intégré plus adapté comme cadre d'analyse théorique.

Figure N°6. Modèle du « Career Expectation Gap » au sein de l'organisation



Source : Auteur (2019)

Enfin, à ce niveau d'analyse, nous pourrions avancer en cascade des prémices d'hypothèses de recherche testables en perspective d'une opérationnalisation des variables du modèle et des relations y afférentes.

H.1 – Le « Career Expectation Gap » est déterminé par la différence entre « l'offre carrière » d'une organisation et les « attentes carrière » des collaborateurs ;

H.2 – L'analyse du « Career Expectation Gap » induit des profils des collaborateurs et des types de système de gestion de carrière différents au sein d'une organisation ;

H. 3 – La raisonabilité du « Career Expectation Gap » est la résultante de la confrontation entre les systèmes de gestion de carrière de l'organisation et les profils des collaborateurs au sein de l'organisation.

Conclusion

Le « Career Expectation Gap » est une approche que nous avons proposée pour orienter l'organisation vers une gestion de carrière mettant en interaction l'offre et l'attente carrière.

L'apport de ce papier était, outre la contribution théorique de proposer ce concept et en appréhender les déterminants, les facteurs explicatifs et leurs implications, de tenter de recommander aux organisations d'améliorer leur offre carrière en incluant davantage de flexibilité via la prise en considération des attentes des collaborateurs. L'aboutissement de cet exercice d'analyse minutieuse est l'élaboration d'un système et la proposition d'un modèle intégré de gestion de carrière favorisant un cycle d'adaptation permanente de l'offre carrière aux attentes des collaborateurs.

En perspective de ce travail, se manifeste naturellement le challenge de revue et précision des variables manifestées par le modèle intégré, les relations y afférentes et ainsi la production des hypothèses de recherche affinées et testables. De même, l'opérationnalisation, la conception d'une échelle de mesure appropriée et la quantification du « Career Expectation Gap » s'avèrent requises pour légitimer et rendre plus concrète l'utilité de la contribution de ce papier.

BIBLIOGRAPHIE

- Amrani, L., Fayet, O. et Germain, S. (2013). Gestionnaire carrières et mobilités, Université de Bourgogne, Observatoire des métiers, Référentiel Métier de la fonction RH, pp: 13-46.
- Arnaud, S., Frimousse, S. et Peretti, J. (2009). Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux, Management et Avenir, page 196-206.

- Barrette, J. et Carrière, J. (2003). La performance organisationnelle et la complémentarité des pratiques de gestion des ressources humaines, *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 58, n° 3, 2003, p. 427-453.
- Ben Saad, 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.
- Benramdane, A. (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*, ISSN: 2352 – 9822, 2014.
- Cerdin, J.-L. (2008). *Careers and Expatriation in M. Dickmann, C. Brewster and P. Sparrow, International Human Resource Management: A European Perspective*, 2nd ed., Routledge, 2008.
- Chaminade, B. (2005). RH et compétences dans une démarche qualité, AFNOR.
- Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. et Arcand, M. (2005). Impacts des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des entreprises de gestion de projets, *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°1, pp 107-128 ISSN: 1705-6616.
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène, *Management et Avenir*, page 294-314.
- Hall, T. (1996). Protean careers of the 21st century. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), vol.10, n°4; vol.8, n°16.
- Holland, J. L. (1979). *Making vocational choices* , 2e éd., Engelwood Cliffs, Prentice-Hall.
- Jennings, M. M., Kneer, D. C., ET Reckers, P. M. (1993). The Significance of Audit Decision Aids and Pre-case Jurist's Attitude on Perceptions of Audit Firm Culpability and Liability, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 9 No.2, pp.489-507.
- Kamau, C. (2013). Determinants of Audit Expectation Gap: Evidence from Limited Companies in Kenya , *International Journal of Science and Research (IJSR)*.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E., Wayne, S., Liden, R.C. et Bravo, J. (2011). Antecedents and Outcomes of Organizational Support for Development: The Critical Role of Career Opportunities. *Journal of Applied Psychology*.
- Mat Daud, Z. (2007). The study of the audit expectations gap in the public sector of malaysia, these sous la direction de Rob Ball, Ian Fraser, the University of Stirling, United Kingdom.
- Maurer, T. D. ET Chapman, E. F. (2013). Ten years of career success in relation to individual and situational variables from the employee development literature, *Journal of vocational behavior* 83(3):450-465.
- 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*.
- Porter, B. A. (1993). An Empirical Study of the Audit Expectation-Performance Gap, *Accounting and Business Research*, Vol. 24, No.93, pp. 49-68.
- Rosenbaum, J.E. (1979). Tournament mobility: career patterns in a corporation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 24.

- Super, E. (1953). A theory of vocational development, American Psychologist 186-190.
- Tremblay, M., Dahan, J. et Giannecchini, M.. (2009). Le succès en carrière et la satisfaction: étude de l'influence des critères de promotion et des ancrés de carrière auprès d'une population d'ingénieurs , XXème Congrès de l'AGRH, Toulouse.
- Turner, R. H. (1960). Sponsored and Contest Mobility and the School System. American Sociological Review, vol. 25, n° 6.