

Titre : Réduire l'écart des compétences des travailleurs : le rôle des parties prenantes dans les systèmes de gestion de la performance orientés vers le développement des employés

Rubrique : Perspectives théoriques

Auteur(s)

Dimitris Giamos, professeur¹
Marie-Ève Lapalme, professeure¹
Olivier Doucet, professeur²

Citation : Giamos, D., Lapalme, M.-È. et Doucet, O. (2025). Réduire l'écart des compétences des travailleurs : le rôle des parties prenantes dans les systèmes de gestion de la performance orientés vers le développement des employés. *Ad Machina*, 9(1), 212-230. <https://doi.org/10.1522/radm.no.9.2037>

Affiliation des auteurs

1: Université du Québec à Montréal, Montréal, Canada

2: HEC Montréal, Montréal, Canada

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
- Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Déclaration de l'utilisation de l'IA

- Nous n'avons pas d'utilisation de l'IA à déclarer
- Nous déclarons l'utilisation de l'IA (veuillez détailler)

Détails :

Des outils d'IA ont été utilisés pour la rédaction et l'amélioration du texte, la correction linguistique, ainsi que la traduction de certains termes de l'anglais vers le français lors de la préparation du manuscrit.

Résumé (250 mots)

Les transformations rapides qui caractérisent le monde du travail amènent une redéfinition des compétences nécessaires au succès des organisations. Ce contexte crée un écart entre les compétences que possèdent les employés et celles jugées essentielles aux besoins actuels et futurs. Afin de remédier à cette situation, les organisations revoient leurs processus de gestion des ressources humaines et adoptent de plus en plus des systèmes de gestion de la performance orientés vers le développement des employés. Ce travail explore cette approche, tout en examinant les rôles et compétences que les principales parties prenantes concernées, soit les professionnels en ressources humaines, les gestionnaires et les employés, doivent adopter afin de soutenir efficacement cette façon alternative de gérer la performance au travail. De plus, nous explorons aussi les obstacles à l'implantation et comment cette forme de gestion de la performance peut être mise en œuvre par les gestionnaires. Sur le plan théorique, l'étude enrichit notre compréhension du rôle ainsi que les compétences spécifiques que chaque acteur doit posséder dans un contexte de gestion de la performance orienté vers le développement. Sur le plan pratique, notre étude donne des pistes pour assurer une implantation réussie en entreprise.

Abstract

The rapid transformations that characterize the world of work are leading to a redefinition of the skills required for organizational success. This context creates a gap between the skills employees possess and those deemed essential for current and future needs. To address this situation, organizations are reviewing their human resource management processes and are increasingly adopting performance management systems geared towards employee development. This article explores this approach, while examining the roles and skills that key stakeholders (human resource professionals, managers and employees) must adopt to effectively support this alternative way of managing performance in the workplace. Furthermore, we also explore the obstacles to implementation and how this form of performance management can be implemented by managers. Theoretically, the study enhances our understanding of the role and specific skills that each stakeholder must possess in a development-oriented performance management context. Practically, our study provides guidance for ensuring successful implementation within organizations.

Mots clés

Gestion de la performance orientée vers le développement des employés, parties prenantes, rôles, écart des compétences

Keywords

Development-oriented performance management, stakeholders, roles, skills gap

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence [Creative Commons Attribution \(CC BY\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Réduire l'écart des compétences des travailleurs : le rôle des parties prenantes dans les systèmes de gestion de la performance orientés vers le développement des employés

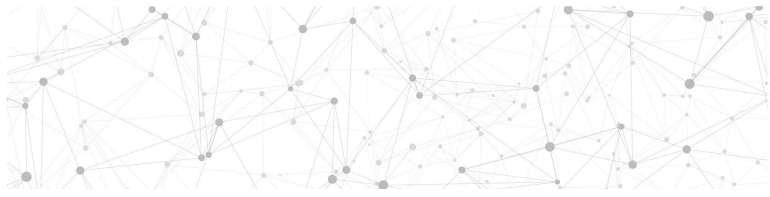
Dimitris Giamos
Marie-Ève Lapalme
Olivier Doucet

Introduction

Le futur du travail est caractérisé par une transformation rapide des compétences nécessaires au bon fonctionnement des organisations, qui doivent conjuguer avec la rapidité des innovations technologiques, la mise en place de nouveaux modèles organisationnels et l'ensemble des évolutions des normes et caractéristiques sociales (Ng & Stanton, 2023). En particulier, la croissance rapide, soutenue et perturbatrice de l'intelligence artificielle ainsi que l'automatisation des processus d'affaires redéfinissent les compétences clés dont les organisations ont besoin pour assurer leur succès (Morandini et al., 2023). Ces transformations entraînent un écart important entre les compétences que les employés possèdent et celles qui sont requises par les organisations (Morandini et al., 2023). De plus, la réalité sociodémographique dans les pays occidentaux ajoute une couche de complexité. D'un côté, les jeunes travailleurs, malgré leur formation scolaire, ne possèdent pas toujours les compétences spécifiques recherchées par les organisations, et de l'autre, les employés plus âgés éprouvent des difficultés à s'adapter aux nouvelles technologies et aux méthodes de travail qu'elles impliquent (Fissuh et al., 2022; Friedberg, 2003; Hamadi & Nelson, 2024; Ng et al., 2017). Des rapports récents démontrent que l'écart de compétences actuel peut négativement impacter la productivité et la rentabilité financière des organisations, résultant en des pertes qui se chiffrent en milliards de dollars (Baier et al., 2023; Harney & Gubbins, 2024). Au-delà de ces coûts, l'écart des compétences peut réduire la participation économique des individus dans la société et leur capacité à s'y épanouir pleinement (Gormley & Gabler, 2022; Orton, 2011).

Pour relever ces défis, les organisations ont commencé à transformer la manière dont elles gèrent les compétences des employés. Bien qu'elles aient déjà recours à plusieurs pratiques en ressources humaines, telles que la gestion des talents et le développement des employés, une tendance croissante se dessine vers l'adoption de systèmes de gestion de la performance orientés vers le développement des employés (Giamos et al., 2025). Ces nouveaux systèmes mettent en œuvre des pratiques de gestion de performance qui favorisent l'apprentissage, le développement professionnel et l'épanouissement des employés, tout en veillant à maintenir à la fois leur performance individuelle et organisationnelle (Giamos et al., 2025). Les organisations adoptent ces pratiques, notamment, pour renforcer leur agilité et s'adapter en temps réel aux changements auxquels elles sont confrontées.

Dans cette perspective, l'objectif de ce travail est d'explorer les rôles et les nouvelles compétences que les parties prenantes du système (c'est-à-dire les professionnels RH, gestionnaires et employés) doivent posséder pour favoriser l'apprentissage et le développement des employés. Nous souhaitons ainsi enrichir la littérature en gestion des ressources humaines d'un point de vue théorique et pratique. Théoriquement, ce travail améliore la compréhension des rôles que chaque partie prenante peut et doit jouer pour assurer un développement des compétences en continu tout en gérant la performance des employés. Sur le plan pratique, cet article offre des recommandations concrètes aux professionnels des ressources humaines pour



implanter des systèmes de gestion de la performance qui favorisent l'apprentissage, le développement et l'agilité organisationnelle. Ces connaissances aideront aussi les organisations à s'adapter aux changements externes, tout en améliorant l'apprentissage, l'engagement et la satisfaction des employés. Par ailleurs, notre travail présente des retombées intéressantes pour les gestionnaires en mettant en lumière les obstacles associés à l'implantation des pratiques de gestion de la performance axées sur le développement des employés, tout en proposant des recommandations concrètes pour en favoriser la réussite. Ce faisant, cette étude comble un écart dans la littérature en intégrant théorie et pratique pour répondre aux besoins évolutifs des organisations.

1. La gestion de la performance orientée vers le développement des employés

La gestion de la performance orientée vers le développement (GPOD) peut être conceptualisée comme « un système de gestion de la performance qui est composé par un ensemble de pratiques complémentaires et interreliées qui ont l'objectif de faciliter la performance des employés, leur développement et leur épanouissement » (Giamos et al., 2025, p. 40). Des recherches récentes ont identifié quatre grandes catégories de pratiques associées à cette approche, dont les pratiques les plus fréquentes sont respectivement : 1) la rétroaction en continu sur la performance, 2) le coaching managérial, 3) l'abandon des cotes de performance et 4) les conversations orientées vers le développement/les carrières des employés (Giamos et al., 2025).

La GPOD se distingue des systèmes traditionnels de la gestion de la performance (GP) qui sont généralement centrés sur le contrôle de la performance des individus (Tweedie et al., 2019) et répondent davantage aux besoins administratifs des entreprises de suivre rigoureusement la performance des employés (Pulakos et al., 2015, 2019). Ces systèmes traditionnels se concentrent principalement sur la fixation des objectifs, l'évaluation de la performance des individus et les conséquences qui en découlent, dont la rémunération des employés (Denisi & Murphy, 2017; Fulmer et al., 2023; Locke & Latham, 2019). Dans ce cadre, la participation des employés quant à la définition de leurs objectifs est limitée, car ceux-ci sont souvent dictés par les priorités organisationnelles (Boswell et al., 2006). De plus, la rétroaction est également rare et peu fréquente, alors, les gestionnaires vont souvent donner de la rétroaction en fin d'année (Adler et al., 2016). Également, l'évaluation de la performance attribuée en fin d'année est un moment sensible pour plusieurs employés, compte tenu de l'importance qui est donnée aux cotes de performance en entreprise (Adler et al., 2016; Thompson & Dalton, 1970). En somme, les systèmes traditionnels de gestion de la performance reposent sur une logique de contrôle, se caractérisent par une structure rigide et hiérarchique, manquent de proactivité et offrent peu d'occasions aux employés de s'impliquer activement dans la gestion de leur propre performance.

À l'inverse, la GPOD met l'accent sur un accompagnement quotidien des employés afin de soutenir leur apprentissage, leur développement et leur progression de carrière (Giamos et al., 2025). Bien que l'enjeu de la performance soit au cœur de ces systèmes, la GPOD se distingue en valorisant avant tout le potentiel des employés, l'amélioration continue de leur performance ainsi que leur développement à court, moyen et long terme (Giamos et al., 2025). Dans cette approche, l'accent est mis sur l'accompagnement et le soutien à la performance plutôt que sur l'évaluation stricte de celle-ci. De ce fait, la GPOD propose des expériences d'apprentissage individualisées, encourage la croissance professionnelle et contribue au bien-être des employés. La GPOD se distingue aussi des approches traditionnelles par la nature plus collaborative de sa mise en œuvre. Elle repose sur une relation de proximité entre gestionnaires et employés, où les interactions sociales jouent un rôle central dans le processus de gestion de la performance (Giamos et al., 2025; Tseng & Levy, 2019). Les objectifs, incluant ceux liés au développement professionnel, sont définis en collaboration (Dinesh & Palmer, 1998; Giamos et al., 2025) et la rétroaction est continue (Buckingham & Goodall, 2015; Cappelli & Tavis, 2016). Si l'évaluation de la performance peut être liée à la performance

passée, elle peut aussi prendre la forme d'un entretien « *feedforward* », où les gestionnaires vont reconnaître les forces de leurs employés et explorer comment ces forces pourraient être mobilisées plus efficacement à l'avenir (Budworth et al., 2019). Ainsi, la GPOD s'inscrit dans une logique d'apprentissage, adopte une approche plus participative et offre aux employés davantage d'occasions pour approprier leur développement au travail.

Déjà, plusieurs entreprises ont mis certaines pratiques de GPOD en place. Par exemple, Deloitte a abandonné les cotes de performance afin de permettre aux gestionnaires d'avoir des conversations régulières avec leurs employés (Buckingham & Goodall, 2015). Ces conversations servent non seulement à fournir de la rétroaction, mais elles permettent également de fixer des objectifs plus réalistes et d'offrir des conseils et du coaching (Buckingham & Goodall, 2015). De la même manière, Adobe a abandonné les cotes de performance et a mis en place un système de rétroaction continue, en ajoutant des discussions axées sur le développement professionnel des employés, dans le but de soutenir leur croissance au sein de l'organisation et d'être en cohérence avec leur stratégie d'innovation (Burkus, 2016; Leon & Murphy, 2016).

Bien que ces exemples illustrent des pratiques relativement isolées, la GPOD, lorsqu'elle est mise en œuvre de manière systémique, peut avoir des retombées positives, tant pour les employés que pour l'organisation. Elle contribue notamment à renforcer l'engagement, la motivation et la satisfaction au travail, tout en soutenant l'apprentissage et la performance. (Giamos et al., 2025). Par exemple, certaines pratiques comme la rétroaction permettent aux employés d'apprendre plus efficacement sur le terrain, tout en les rendant plus engagés, motivés et performants dans leurs tâches quotidiennes (Giamos et al., 2025; London & Sessa, 2006). Le coaching managérial constitue également un levier important, car il aide les employés à développer leur plein potentiel. Une méta-analyse a d'ailleurs montré que le coaching contribue positivement au développement des compétences, à la performance et au bien-être des individus (Theeboom et al., 2014). Parallèlement, les évaluations de performance, lorsqu'elles sont ancrées sur les forces des individus, peuvent stimuler la motivation des employés à s'améliorer au travail (van Woerkom & Kroon, 2020). Finalement, lorsque les organisations se soucient de la carrière de leurs employés, planifient leur développement et les soutiennent adéquatement, les employés peuvent avoir une performance accrue et une plus faible intention de quitter leur organisation (Ng et al., 2024).

Cela dit, malgré ces bénéfiques potentiels, plusieurs obstacles d'ordre organisationnel, managérial et individuel peuvent influencer l'efficacité des pratiques de GPOD en entreprise, que ce soit en facilitant ou en limitant leur implantation (Giamos et al., 2025). Par ailleurs, ces pratiques doivent être bien alignées avec la stratégie et la culture organisationnelle (Deloitte, 2017; Loew, 2015). Ainsi, une entreprise pour qui l'innovation et le développement des employés représentent des facteurs critiques de son succès est beaucoup plus susceptible de réussir l'implantation de la GPOD. Du côté managérial, il est essentiel que les gestionnaires soient adéquatement formés pour soutenir ces pratiques et en faire la promotion dans leur quotidien (Budworth et al., 2019; Cappelli & Tavis, 2016). Un investissement dans le développement des compétences des gestionnaires peut donc jouer un rôle déterminant dans l'efficacité de la GPOD. Enfin, des facteurs individuels comme le « *mindset* » des employés peuvent également avoir un impact (Risley, 2020). Par exemple, un employé ayant une mentalité rigide pourrait être moins enclin à s'engager dans son développement professionnel qu'un employé animé par une mentalité de croissance qui est beaucoup plus intéressé par son développement. Compte tenu de ces enjeux, il devient crucial de clarifier les rôles des différentes parties prenantes dans la mise en œuvre de la GPOD ainsi que les compétences clés qu'elles doivent mobiliser pour en assurer le succès organisationnel. Ceux-ci sont exposés au Tableau 1 et explicités dans les sections qui suivent.

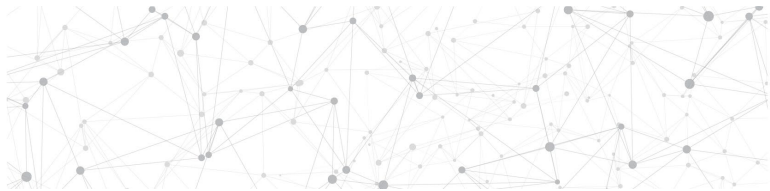


Tableau 1.
Rôles et compétences des acteurs de la GPOD

Acteurs	Rôles des parties prenantes	Compétences à mobiliser
Professionnels RH	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Architecte</i> Concevoir une approche de gestion de la performance adaptée à la stratégie et aux besoins de l'organisation; • <i>Communicateur</i> Garantir que la GPOD est claire, structurée et compréhensible; • <i>Analyste prospectif</i> Cartographier et analyser les compétences nécessaires pour mieux répondre aux besoins de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • La pensée systémique • L'andragogie • La gestion du changement
Gestionnaires	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intégrateur</i> Appliquer les pratiques GPOD en fonction du contexte de son équipe; • <i>Ambassadeur</i> Adhérer aux pratiques de GPOD suggérées par les RH. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'identification des besoins en apprentissage • La fixation d'objectifs en lien avec le développement des employés • Les habiletés de coaching • La rétroaction
Employés	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acteur engagé</i> Réfléchir à leur développement en entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • La littératie en rétroaction • L'autoréflexion

2. Le rôle des parties prenantes impliquées dans la mise en œuvre de la GPOD

L'implantation de la GPOD en entreprise mobilise plusieurs parties prenantes, chacune jouant un rôle distinct et complémentaire. Les rôles des ressources humaines, des gestionnaires ainsi que des employés sont fondamentaux pour en assurer la mise en œuvre. Les rôles de chacune de ces parties prenantes seront explicités ci-dessous.

2.1 Les professionnels en ressources humaines

Les professionnels en ressources humaines (RH) jouent un rôle central dans la conception de la GPOD. Dans ce contexte, ils peuvent être vus comme des « architectes » de système. Ces derniers sont responsables de concevoir une approche de gestion de la performance adaptée à la stratégie et aux besoins spécifiques de leur organisation (Bagga & Srivastava, 2014). Plus précisément, ils doivent déterminer quelles pratiques de GPOD adopter selon leur contexte, définir leur configuration optimale et assurer la cohérence entre ces pratiques (Doty & Glick, 1994; Verburg et al., 2007). Par exemple, un professionnel RH pourrait choisir d'implanter des entretiens de développement trimestriels, combinés à de la rétroaction en continu, afin de soutenir à la fois la progression des employés et les objectifs stratégiques de l'organisation. Les professionnels en ressources humaines ont également la responsabilité de bien communiquer les différentes composantes du système de GPOD aux multiples acteurs concernés. Ainsi, les professionnels RH doivent s'assurer que le processus de GPOD soit clair, structuré et compréhensible pour l'ensemble des parties prenantes impliquées afin de susciter leur adhésion (Hauff et al., 2017).

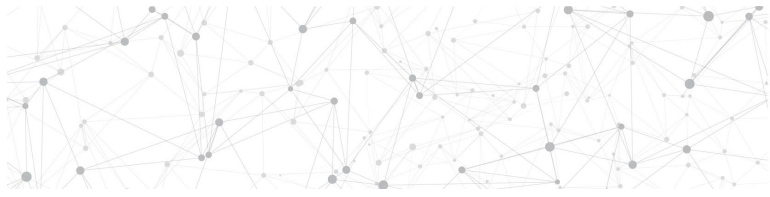
Enfin, les professionnels jouent un rôle clé d'analyste prospectif dans l'organisation au sein de laquelle ils vont cartographier les compétences actuelles et souhaitées des employés (Tucker, 2022). Ce travail peut et devrait être réalisé en collaboration avec les gestionnaires qui possèdent une connaissance fine des forces et des besoins de leurs équipes ainsi qu'avec les employés eux-mêmes qui peuvent rapporter leurs compétences (Tucker, 2022). Également, ces parties prenantes peuvent mentionner les compétences nécessaires pour mieux répondre aux exigences de performance. Les RH ont ensuite la responsabilité d'agrèger et d'analyser ces données, de mieux cerner les besoins en développement et de concevoir des stratégies ou des programmes ciblés pour réduire les écarts des compétences observés (Laboissiere & Mourshed, 2017; Tucker, 2022). L'objectif est à la fois de renforcer le développement des individus et de soutenir la performance organisationnelle. Par exemple, si une analyse révèle un manque généralisé de compétences numériques, les RH pourraient mettre en place un programme de formation en outils technologiques pour accompagner la transformation digitale de l'organisation.

2.2 Les gestionnaires

Les gestionnaires jouent aussi un rôle déterminant dans la mise en œuvre quotidienne de la GPOD. Ce sont eux qui sont responsables de l'intégration des principes de la GPOD et de l'application concrète de ces pratiques RH au sein de leurs équipes (Bos-Nehles et al., 2020; Bos-Nehles et al., 2013). Concrètement, cela signifie que les gestionnaires soutiennent le développement de leurs employés et gèrent leur performance dans une perspective d'amélioration continue. Dans un contexte de GPOD, les gestionnaires peuvent être appelés à commencer l'année en fixant des objectifs qui peuvent pousser les employés à se développer (Giamos et al., 2025; Kinicki et al., 2013). Au cours du cycle, les gestionnaires pourront aussi offrir une rétroaction en continu axée sur le développement (Kinicki et al., 2013; Pulakos et al., 2019). Enfin, les gestionnaires peuvent être poussés à évaluer la performance en tenant compte du cheminement développemental de chaque employé et peuvent reconnaître les efforts et progrès réalisés. En plus d'intégrer les pratiques de GPOD dans la gestion quotidienne des employés, les gestionnaires doivent aussi agir comme ambassadeurs en suscitant l'adhésion et la mobilisation de leurs équipes autour de ces pratiques, tout en étant imputables de leur application. Ce rôle est très important, car les gestionnaires influencent de manière décisive la perception qu'ont les employés des pratiques RH (Nishii & Wright, 2008). Pour être plus précis, les gestionnaires agissent comme un véhicule de transmission entre les ressources humaines et leurs employés (Nishii & Wright, 2008; Purcell & Kinnie, 2008). En s'investissant dans les pratiques GPOD, en étant impliqués envers leurs employés, en leur donnant du soutien, en communiquant clairement avec eux et en étant équitables dans l'application des pratiques, les gestionnaires assureront un succès marqué (Purcell & Hutchinson, 2007).

2.3 Les employés

Enfin, les employés sont les principales personnes visées par la GPOD. Ces derniers vont percevoir et réagir au système de GPOD et seront les personnes qui démontreront l'efficacité de cette nouvelle approche (Piening et al., 2014; Rossenberg, 2021). En même temps, les employés, dans un contexte de GPOD, ne se contentent pas d'être des acteurs passifs. Ils sont encouragés à réfléchir à leur propre performance et à leur développement professionnel. Lorsque les pratiques de GPOD sont bien conçues et bien mises en œuvre, elles peuvent faciliter l'autoréflexion des individus dans la prise en charge active de leur développement, en prenant des initiatives pour progresser dans leur rôle ou en utilisant davantage leurs forces et leurs intérêts pour des fins d'amélioration (Bachkirova et al., 2016; DiGirolamo, 2015; Hezlett & Gibson, 2005; Kosine et al., 2008; Poell et al., 2018). Par exemple, un employé qui reçoit une rétroaction constructive et spécifique peut demander de suivre une formation qui s'aligne avec ce qui l'anime au travail, proposer son propre projet d'amélioration ou solliciter des opportunités de mentorat pour atteindre ses objectifs de développement plus efficacement.



3. Les compétences nécessaires pour une mise en œuvre réussie de la GPOD

La redéfinition des rôles des différentes parties prenantes, exigée par l'implantation de la GPOD, requiert également un renouvellement des compétences essentielles à sa mise en œuvre. Afin de contribuer efficacement au succès de la GPOD, chaque acteur doit posséder ou développer un ensemble de compétences qui s'arriment avec cette approche.

3.1 Les professionnels en ressources humaines

En tant qu'architectes des systèmes RH, les professionnels en ressources humaines doivent posséder ou développer la compétence de la pensée systémique afin de concevoir un système de GPOD cohérent et adapté aux organisations (Jacobs, 2014; Yawson, 2013). Premièrement, selon la pensée systémique, tout système repose sur des intrants, c'est-à-dire les ressources nécessaires à son activation. Dans le cas de la GPOD, il s'agit principalement du capital humain, soit les employés et leurs compétences. Deuxièmement, le cœur d'un système réside dans ses processus. Dans ce contexte, ce sont les pratiques de GPOD qui sont mises en œuvre pour soutenir l'apprentissage, l'engagement et la performance des employés. Troisièmement, ces processus génèrent des résultats, qui sont les effets souhaités du système. Dans le cadre de la GPOD, il peut s'agir, par exemple, du développement des compétences, de l'amélioration continue ou de la performance individuelle et collective. Enfin, la boucle de rétroaction joue un rôle fondamental. Elle permet aux gestionnaires d'ajuster et d'améliorer leurs pratiques en fonction des résultats observés, et aux employés d'adapter leurs comportements et stratégies en réponse aux retours reçus (Jacobs, 2014). En adoptant une pensée systémique, les professionnels RH seront en mesure de mieux comprendre les différents engrenages de leur système de GPOD, de saisir les interconnexions qui les unissent, de développer une vision à long terme et de favoriser une amélioration continue de leurs pratiques. De plus, adopter cette façon de penser permettrait également aux professionnels en ressources humaines de mieux comprendre et d'aligner la GPOD avec les autres systèmes RH de l'organisation, tels que la rémunération, la gestion des talents, ainsi qu'avec l'environnement interne et externe de l'entreprise (par exemple, stratégie, culture, marché, etc.) afin d'assurer le succès de la GPOD.

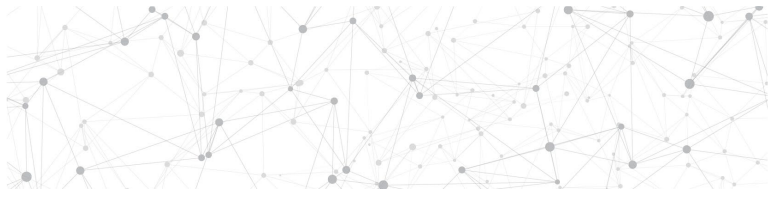
En plus de la pensée systémique, les professionnels des ressources humaines doivent également raffiner leurs compétences en andragogie, soit l'apprentissage chez l'adulte. Bien que la GPOD vise à intégrer le développement des employés dans le cadre de la gestion de la performance, il demeure essentiel que les professionnels RH jouent un rôle actif dans la création de conditions favorables à l'apprentissage en milieu de travail (Marsick et al., 2014) et offrent des outils ainsi que des activités pour répondre aux besoins d'apprentissage identifiés (Poell & Van Der Krogt, 2014). L'intervention des professionnels RH peut faciliter le développement des compétences individuelles et collectives au sein de l'organisation (Garavan & McCarthy, 2008). Ils peuvent y arriver en notant les besoins d'apprentissage qui leur sont signalés (Lundgren & Poell, 2023), en concevant des expériences d'apprentissage personnalisées (Poell & Krogt, 2007) et en développant une culture organisationnelle qui favorise l'apprentissage des individus (Yang, 2004). Par exemple, si les gestionnaires constatent un besoin accru en compétences numériques dans leurs équipes, ils peuvent transmettre cette information aux RH. Ces derniers peuvent alors organiser des ateliers pratiques sur l'utilisation d'outils collaboratifs ou proposer des formations en ligne ciblées via la plateforme interne de l'entreprise. Ce type d'intervention permet de répondre rapidement aux besoins identifiés, tout en renforçant la cohérence des efforts de développement à l'échelle organisationnelle. À cet effet, il ne faut pas sous-estimer l'importance de bien diagnostiquer et accompagner les gestionnaires dans les nouvelles compétences que nécessiteront les systèmes de GPOD. Les professionnels de Gogo Business Aviation, une entreprise se spécialisant dans l'offre de solutions de connectivité (par exemple, Internet, Wi-Fi) pour les transporteurs aériens, l'ont compris lorsque des changements apportés à leurs pratiques de gestion de la performance ont tardé à générer des résultats positifs. Il appert que les employés appréciaient les

opportunités plus fréquentes de discussions avec leur gestionnaire sur leur performance et leur développement, mais que ceux-ci les sentaient parfois malhabiles ou trop peu proactifs dans l'application de ces nouvelles pratiques et outils de gestion de performance (Glickman & Fisk, 2020).

Enfin, il est essentiel que les professionnels en RH soient dotés de solides compétences en gestion du changement. La GPOD, encore peu implantée dans les milieux organisationnels et fondée sur des postulats différents des modèles traditionnels de gestion de la performance, requiert une mise en œuvre attentive et stratégique (Giamos et al., 2025). Plus précisément, l'introduction de la GPOD peut susciter des résistances chez certaines parties prenantes, notamment les gestionnaires et les employés (Giamos et al., 2025). Ce changement de paradigme peut générer de l'incertitude quant à leurs méthodes habituelles de supervision (Bach & Sisson, 2002). Pour plusieurs, adopter une posture axée sur le développement ne correspond ni à leur formation ni à leur conception traditionnelle du rôle de gestionnaire. Dans ce contexte, il est crucial que les professionnels RH soient en mesure d'évaluer la préparation au changement des gestionnaires, de réduire les incertitudes liées à la GPOD et d'accompagner activement les gestionnaires par une communication claire (Turner, 2003) et des formations ciblées (Poell & Van Der Krogt, 2014) afin qu'ils se sentent outillés et confiants pour faire vivre ces nouvelles pratiques auprès de leurs employés dans leur quotidien. Du point de vue des employés, l'implantation d'un nouveau système de gestion de la performance peut également susciter des inquiétudes, notamment en ce qui concerne les critères d'évaluation de leur performance et la crainte potentielle de perdre leur emploi (Mabasa & Flotman, 2022). Par ailleurs, la GPOD peut être perçue comme exigeante, dans la mesure où elle repose sur l'engagement actif des employés envers leur propre développement (Giamos et al., 2025), et ce, dans un contexte organisationnel qui valorise fortement l'agilité et la proactivité face au changement (Tummers et al., 2015). Ainsi, pour favoriser une adoption réussie de la GPOD, les professionnels RH doivent impérativement adopter une démarche progressive de gestion du changement, réfléchi et adaptée aux réalités culturelles et stratégiques de leur organisation.

3.2 Les gestionnaires

Tel que mentionné, les gestionnaires jouent aussi un rôle clé dans la mise en œuvre de la GPOD en entreprise. Ces derniers sont à la fois responsables d'exiger et de soutenir la performance de leurs équipes. Conséquemment, ils doivent adopter une posture équilibrée afin de favoriser le succès de cette démarche. Cela implique qu'ils soient (comme les RH) capables d'identifier les écarts de compétences, en portant une attention soutenue tant aux compétences qu'à la performance de leurs employés. Concrètement, les gestionnaires doivent suivre de près l'évolution de la performance de leurs employés afin de déterminer si des besoins en développement de compétences émergent (Cohen, 2024). Par exemple, un gestionnaire peut constater qu'un employé éprouve des difficultés à utiliser un nouveau logiciel de gestion de projet qui a été récemment implanté dans leur entreprise. Plutôt que de considérer cette difficulté comme un simple écart de performance, le gestionnaire peut l'interpréter comme un indicateur d'un besoin de formation. Il peut également vérifier si d'autres membres de l'équipe rencontrent les mêmes défis et transmettre cette information à l'équipe RH. Cette dernière pourra alors mettre en place un accompagnement ciblé pour aider les employés à maîtriser le nouvel outil et ainsi renforcer leur efficacité au travail. Par ailleurs, les gestionnaires peuvent fixer, avec leurs employés, des objectifs de développement professionnel intégrés au processus d'évaluation de performance (Giamos et al., 2025; Vasset et al., 2011). Ces objectifs, suivis et évalués en fin d'année, permettent d'aligner les besoins individuels en compétences avec les priorités stratégiques de l'organisation. Par exemple, un gestionnaire peut convenir avec un employé qu'il développera ses compétences en gestion de projet au cours de l'année en participant à une formation spécifique. En fin d'année, l'atteinte de cet objectif sera évaluée dans le cadre du processus de gestion de la performance, en tenant compte à la fois des efforts déployés et des résultats obtenus.



En plus de suivre et favoriser les compétences de leurs employés, les gestionnaires devraient aussi, dans un contexte de GPOD, être davantage présents et engagés dans la réalité quotidienne de leurs employés. De ce fait, la plupart des gestionnaires n'ont pas nécessairement tout le bagage nécessaire pour adopter une posture de proximité avec leurs subordonnées (Baker, 2019). Dans cette perspective, les gestionnaires doivent être mieux outillés pour adopter un rôle plus soutenant et favoriser un accompagnement personnalisé (Milner & Milner, 2018). Pour être plus précis, les gestionnaires doivent être formés à agir davantage en tant que « coach » que de « superviseur » de la performance des employés. Par exemple, un gestionnaire peut organiser des rencontres individuelles régulières pour discuter du développement professionnel de chaque employé, identifier les obstacles à leur progression et les aider à fixer des objectifs d'apprentissage clairs. De même, un gestionnaire pourrait encourager un employé à sortir de sa zone de confort en lui confiant un mandat stimulant, tout en lui offrant une rétroaction constructive et un espace pour réfléchir à son évolution.

Pour approfondir ce point, il est essentiel que les gestionnaires développent leurs compétences en matière de rétroaction, puisque celle-ci peut parfois avoir des effets inattendus sur la performance des employés (Kluger & DeNisi, 1996). Lorsque les employés accomplissent un bon travail, il est généralement recommandé de renforcer ces comportements positifs, en les soulignant et en encourageant leur répétition à l'avenir (Doucet & Gosselin, 2019). En revanche, lorsqu'une amélioration de la performance est nécessaire, les gestionnaires doivent faire preuve d'empathie, proposer des pistes de solutions concrètes, fixer des objectifs clairs et atteignables et éviter toute forme de blâme (Carpentier & Mageau, 2013; Mouratidis et al., 2010). Il est également important de montrer en quoi la rétroaction peut servir de levier pour progresser, le tout dans un ton respectueux et professionnel (Carpentier & Mageau, 2013; Mouratidis et al., 2010).

3.3 Les employés

Au-delà des professionnels en gestion des ressources humaines et des gestionnaires, les employés, eux aussi, doivent développer certaines compétences afin de faciliter la mise en œuvre de la GPOD. Dans un premier temps, étant donné que la GPOD repose sur une implication plus active des gestionnaires et qu'elle s'accompagne d'une rétroaction fréquente à l'égard des employés, il est essentiel que ces derniers possèdent une certaine littératie en rétroaction (Nieminen & Carless, 2023). Ce concept désigne « les connaissances, les capacités et les dispositions nécessaires pour comprendre l'information reçue et l'utiliser afin d'améliorer leur travail ou leurs stratégies d'apprentissage » (Carless & and Boud, 2018, p.1315). Pour être plus précis, cela implique que les employés doivent être capables d'apprécier la rétroaction qui a été reçue, de prendre des décisions éclairées pour la gérer, de gérer leurs émotions et de passer à l'action pour qu'ils puissent s'améliorer (Carless & and Boud, 2018). Les individus ayant une littératie en rétroaction plus élevée devraient être généralement plus en mesure d'apprécier les commentaires reçus, de comprendre leur sens, de les accueillir avec ouverture et de les utiliser pour ajuster leurs comportements ou améliorer leur performance (Li & and Wang, 2025). En revanche, ceux dont la littératie en rétroaction est plus faible peuvent mal réagir à cette dernière (Li & and Wang, 2025) et avoir plus de difficulté en matière de performance (Tepgec et al., 2025). Pour encourager le développement de la littératie en rétroaction en milieu de travail, les entreprises pourraient offrir des ateliers où les employés peuvent s'exercer à formuler, recevoir et intégrer de la rétroaction en lien avec leur travail. En somme, la manière dont les gens interprètent et réagissent à la rétroaction peut avoir un impact important sur les comportements qui peuvent faciliter la performance individuelle (Alam & Latham, 2020).

Dans un deuxième temps, étant donné que la GPOD incite les employés à améliorer continuellement les compétences des employés, il est important que ceux-ci fassent preuve d'autoréflexion afin d'identifier les compétences qu'ils souhaitent développer eux-mêmes (en complément des compétences ciblées par leur gestionnaire). Les études démontrent que l'autoréflexion est une compétence puissante en milieu de travail

(Kross et al., 2023). Les individus qui y recourent sont souvent plus performants, car ils sont capables de mobiliser leurs expériences passées pour résoudre des problèmes actuels (Kross et al., 2023). De plus, les individus qui font preuve d'autoréflexion sont généralement mieux outillés pour prioriser leur développement professionnel, car ils sont capables d'orienter leur croissance de manière intentionnelle (Kross et al., 2023; Nesbit, 2012). En examinant leurs expériences, leurs forces et leurs besoins, ils peuvent diriger leur apprentissage au travail de façon plus ciblée et autonome (Kross et al., 2023; Nesbit, 2012). Par exemple, un employé qui réalise qu'il a de la difficulté à déléguer pourrait décider par lui-même de suivre une formation en leadership collaboratif, en lien avec ses objectifs de progression vers un poste de gestion.

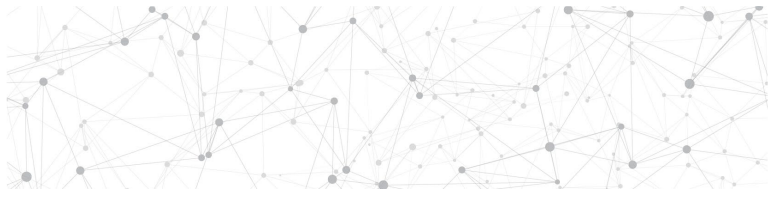
4. Les obstacles d'implantation de la GPOD

4.1 La culture organisationnelle

Comme pour la plupart des pratiques de gestion des ressources humaines, la mise en œuvre de la GPOD peut être ralentie par certains obstacles liés au contexte organisationnel. En premier lieu, tel que mentionné plus tôt, l'alignement entre la stratégie d'une organisation et ses pratiques de GRH peut certainement jouer un rôle déterminant. Cela dit, la culture organisationnelle est tout aussi essentielle (Negt & Haunschild, 2025). On peut définir celle-ci comme étant « l'ensemble des attitudes, normes, croyances, valeurs fondamentales et présupposés profondément partagés au sein d'une organisation » (Sikora & Ferris, 2014, p.274). Une culture organisationnelle mal alignée avec la GPOD peut conduire à l'échec des efforts d'implantation, même lorsque les initiatives de GPOD sont bien conçues (Sikora & Ferris, 2014). Par exemple, les organisations dont la culture est centrée sur l'apprentissage et le développement, où l'erreur est perçue comme acceptable et comme une occasion de progresser pour devenir de meilleures versions de soi-même au travail, ont davantage de chances de réussir la mise en place de la GPOD que celles qui ne cultivent pas nécessairement cette ouverture (Giamos, 2024). Pour favoriser l'alignement de la GPOD avec la culture organisationnelle, il peut être pertinent de réaliser un diagnostic culturel afin d'adapter les pratiques aux valeurs et croyances existantes au sein de l'entreprise. Il est également recommandé d'impliquer les employés et les gestionnaires dans la conception et la mise en œuvre de la GPOD pour renforcer l'adhésion et assurer une meilleure intégration culturelle. C'est précisément ce que la compagnie AbbVie, une entreprise dans le domaine de la biotechnologie comptant plus de 55 000 employés, a fait. Face à un environnement turbulent et une performance déclinante, l'organisation a opéré un changement stratégique et culturel majeur il y a une dizaine d'années (Gorbatov et al., 2020). Pour y arriver, elle a notamment revu en profondeur son processus de gestion de la performance afin de favoriser une culture d'initiative, de collaboration, de transparence et de responsabilisation auprès des employés. Parmi les principaux changements au système, on note la fixation d'objectifs de développement ainsi que des séances de rétroaction informelle et de coaching gestionnaires-employés durant chaque trimestre (Gorbatov et al., 2020). Selon l'organisation, le succès de cette transformation repose, en bonne partie, sur la forte implication des leaders et gestionnaires dans le processus de changement.

4.2 Le climat de travail

Le climat de travail, défini comme l'ensemble des « perceptions partagées et la signification attachée aux politiques, pratiques et procédures des employés et aux comportements qu'ils observent pour être récompensés et qui sont soutenus et attendus » (Ostroff et al., 2012; Schneider et al., 2011; Schneider & Reichers, 1983, cité dans Schneider et al., 2013, p.362), peut également impacter la mise en œuvre de la GPOD. Par exemple, lorsque les employés perçoivent que les politiques, pratiques et comportements effectivement encouragés dans l'organisation ne soutiennent pas réellement l'apprentissage et l'amélioration continue des individus, les employés risquent de voir la GPOD comme des pratiques et/ou un système incohérent ou peu crédible. Également, un climat de travail marqué par la peur (Ashkanasy & Nicholson, 2003) peut décourager les employés d'expérimenter, de demander de la rétroaction ou de



travailler sur leurs « faiblesses ». Pour assurer le succès de la GPOD, il est crucial de promouvoir un environnement psychologiquement sécurisant où l'erreur est perçue comme une opportunité d'apprentissage plutôt que comme une faute. De plus, les gestionnaires peuvent renforcer la crédibilité de la GPOD en s'assurant que les politiques et pratiques mises en place reflètent réellement les valeurs de soutien, de développement et de reconnaissance attendues par les employés.

4.3 L'environnement de jeux politiques

Les jeux politiques peuvent également soulever des enjeux dans l'application des pratiques RH (Sikora & Ferris, 2014). Un environnement de jeux politiques se manifeste, notamment, lorsque des collègues adoptent des comportements au travail qui sont « égoïstes, contradictoires avec les objectifs de l'organisation et prémédités pour causer un préjudice à des personnes, à des groupes ou à des entités » (Hochwarter & Thompson, 2010, p. 1372). La GPOD vise à exploiter le potentiel des employés dans une perspective à long terme. Il est cependant possible que certains gestionnaires ne partagent pas cette vision et privilégient une approche à court terme, qui maximise la performance immédiate, afin de servir leurs propres intérêts (Marginson & McAulay, 2008; Milano, 2018). Dans cette logique, la mise en œuvre de la GPOD risque de perdre son équilibre entre l'apprentissage et la performance, puisque ces gestionnaires tendront à reléguer au second plan la dimension développementale. Par ailleurs, les opportunités de développement offertes dans le cadre de la GPOD peuvent, en elles-mêmes, générer certaines iniquités entre employés. Certains gestionnaires, consciemment ou non, peuvent faire preuve de favoritisme (Mishra et al., 2024), par exemple, en accordant ces opportunités de manière partielle ou en favorisant les employés avec qui ils entretiennent de meilleures relations. Pour limiter les effets néfastes de la politique organisationnelle sur la GPOD, il est recommandé de mettre en place des critères clairs et transparents pour l'attribution des opportunités de développement afin de réduire les perceptions de favoritisme. Il est également utile de former les gestionnaires à adopter une approche équitable et à équilibrer les objectifs de performance immédiate avec la vision développementale à long terme de la GPOD.

5. La mise en œuvre de la GPOD par les gestionnaires

Maintenant que nous avons examiné les obstacles à l'implantation de la GPOD et les moyens de les surmonter, il est pertinent de nous pencher sur la manière dont les gestionnaires peuvent, de façon concrète, faire vivre la GPOD auprès de leurs subordonnés. La mise en œuvre de la GPOD peut s'appuyer sur les quatre étapes classiques du processus de gestion de la performance : 1) la fixation des objectifs, 2) la rétroaction, 3) l'évaluation formelle ainsi que 4) les décisions RH qui découlent de l'évaluation (reconnaissance, développement, plan de redressement, etc.) (Kinicki et al., 2013). Chacune de ces étapes peut être adaptée pour refléter la double finalité de la GPOD, qui consiste à concilier la performance et le développement des employés.

La première étape consiste à fixer les objectifs en collaboration avec l'employé. Il s'agit de définir des objectifs clairs et mesurables, qui intègrent à la fois des résultats opérationnels attendus et des compétences à développer. Par exemple, un conseiller client qui travaille dans le département de service à la clientèle peut se fixer comme objectif l'augmentation de son taux de résolution d'appels à 90 % et, en parallèle, le développement de ses compétences en communication, en suivant une formation. La deuxième étape repose sur la rétroaction. Plutôt que de limiter la communication à des bilans ponctuels, la GPOD exige que les gestionnaires donnent une rétroaction continue pour suivre les progrès réalisés, corriger les écarts de performance et encourager l'apprentissage de leurs subordonnés. Par exemple, le gestionnaire de ce même conseiller peut prendre quelques minutes pour le féliciter sur ses efforts actuels et lui suggérer d'améliorer sa gestion du temps pour ses prochaines interventions au téléphone, en lui donnant quelques conseils pour l'orienter. La troisième étape est celle de l'évaluation formelle de la performance. Cette évaluation doit porter à la fois sur la performance à court terme et sur le chemin parcouru en matière de développement professionnel. Elle doit s'appuyer sur des données objectives et laisser place à l'expression

de l'employé. Elle constitue également un moment clé pour ajuster les objectifs pour la période suivante, en fonction des priorités organisationnelles et des besoins identifiés. Enfin, l'évaluation doit se traduire par des actions claires et concrètes pour les employés. Une performance positive peut, par exemple, mener à une reconnaissance formelle, des augmentations ou des occasions de développement. À l'inverse, des résultats insuffisants peuvent entraîner un plan d'amélioration ou d'autres mesures de soutien pour favoriser le progrès, conformément à l'esprit de la GPOD.

6. Discussion

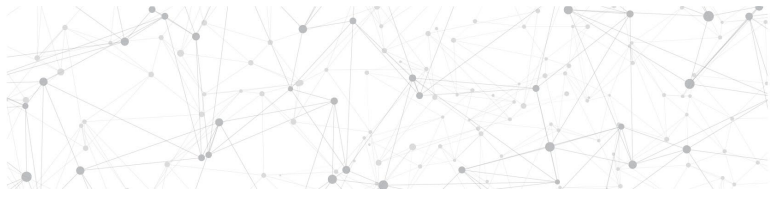
L'objectif de cet article était de présenter l'approche GPOD, en précisant le rôle des différentes parties prenantes dans son implantation ainsi que les compétences essentielles à mobiliser ou à développer pour en assurer le succès en entreprise. Cet article a permis de clarifier les conditions favorables à l'adoption efficace de cette approche. De plus, l'article a permis de souligner les différents obstacles à son implantation et la façon dont les employés, gestionnaires et professionnels RH peuvent mettre à profit la GPOD.

6.1 Contributions théoriques

Cet article apporte deux contributions théoriques principales pour le domaine de la GRH. La majorité des travaux en GRH aborde la gestion de la performance comme une fonction administrative, centrée sur le contrôle et la performance des employés (Pulakos et al., 2015, 2019; Tweedie et al., 2019). L'originalité théorique de notre article réside dans le déplacement de cette perspective vers une vision plus développementale de la performance (Giamos et al., 2025), qui est mieux arrimée avec le contexte socio-économique dans lequel les organisations se trouvent. La réflexion proposée permet d'offrir une compréhension plus riche des rôles clés que les professionnels RH, les gestionnaires et les employés (Beer et al., 2015), doivent assumer afin de faciliter l'implantation de cette nouvelle approche. Par ailleurs, la littérature traite souvent les parties prenantes comme des acteurs homogènes ou interchangeables (Harrison et al., 2010). Or, cet article met en lumière la diversité des compétences que chacun doit mobiliser pour jouer efficacement son rôle et assurer la réussite de la mise en œuvre de la GPOD en entreprise. Cette approche permet de voir la GPOD non pas uniquement comme un système de pratiques ou de procédures, mais aussi comme un processus humain et relationnel nécessitant des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être spécifiques.

6.2 Contributions pratiques

Notre article met en lumière les rôles spécifiques que les différentes parties prenantes doivent prioriser dans le cadre de la GPOD. En clarifiant ces responsabilités, notre recherche contribue à une mise en œuvre plus efficace de cette approche. L'identification précise des rôles des acteurs permet de réduire l'ambiguïté et l'incertitude, des facteurs qui peuvent potentiellement compromettre le succès de l'implantation de la GPOD en entreprise. Cette clarté peut favoriser une répartition cohérente des rôles et responsabilités de chacun, limiter les chevauchements potentiels et combler les éventuelles lacunes concernant l'implantation de la GPOD. Ainsi, notre étude soutient une adoption plus fluide et rapide de la GPOD au sein des organisations. Par ailleurs, en identifiant les compétences spécifiques que chaque acteur devrait mobiliser (ou développer), notre travail propose des lignes directrices pour orienter les actions de développement à mettre en œuvre. Cela permet aux organisations de mieux cibler leurs investissements en développement des talents, tout en préparant efficacement les parties prenantes aux exigences propres à un nouveau système de gestion de la performance. Finalement, l'article met en lumière plusieurs obstacles auxquels les gestionnaires et les professionnels RH peuvent être confrontés ainsi que des pistes pour les surmonter. Une bonne compréhension de ces enjeux permet à ces acteurs de favoriser une mise en œuvre plus efficace de la GPOD au sein de l'organisation.



6.3 Recommandations pour la pratique

Afin de soutenir les gestionnaires dans la mise en œuvre de la GPOD, même dans un contexte de forte charge de travail, nous proposons une série de recommandations pour ces derniers. Nous avons suggéré que les gestionnaires adoptent une posture de coach. Cela dit, ceci ne nécessite pas de longues rencontres. Par exemple, les gestionnaires peuvent poser des questions ouvertes lors d'échanges informels et cela peut suffire à commencer ou à amorcer une démarche de développement. De plus, nous avons mentionné que les objectifs de performance pourraient être formulés de manière à inclure une dimension d'apprentissage. Ceci peut se faire en s'appuyant sur les discussions déjà en place. De plus, de courts suivis réguliers, intégrés aux rencontres existantes, peuvent être efficaces pour intervenir rapidement, au lieu d'attendre les évaluations annuelles en fin d'année. Également, les gestionnaires peuvent identifier les besoins en apprentissage à partir des défis rencontrés au quotidien, sans avoir à mettre en place des processus supplémentaires. En partageant leurs propres apprentissages, ils peuvent aussi contribuer à instaurer une culture d'amélioration continue. Les gestionnaires peuvent aussi simplifier leur collaboration avec les RH, en utilisant des outils prêts à l'emploi, ce qui peut alléger les efforts requis pour structurer le développement des employés. Ces recommandations visent à rendre la GPOD accessible et applicable, même dans des environnements où le temps et les ressources sont limités.

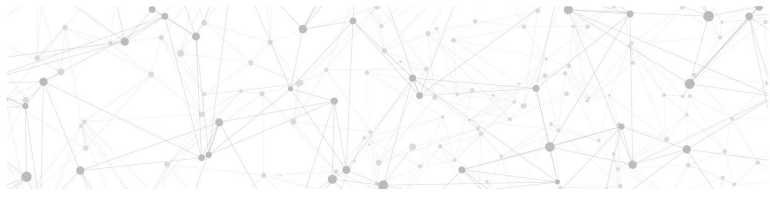
Conclusion

Pour conclure, ce travail a permis de mettre en lumière l'approche de gestion de la GPOD en précisant le rôle que doivent jouer les différentes parties prenantes ainsi que les compétences clés à mobiliser pour en assurer une implantation réussie. En clarifiant ces éléments, nous espérons outiller les chercheurs et les praticiens en RH afin qu'ils puissent intégrer cette approche de manière plus cohérente et efficace dans leurs contextes organisationnels. La GPOD apparaît ainsi comme un levier stratégique pour renforcer l'apprentissage continu et le développement des talents en entreprise.

RÉFÉRENCES

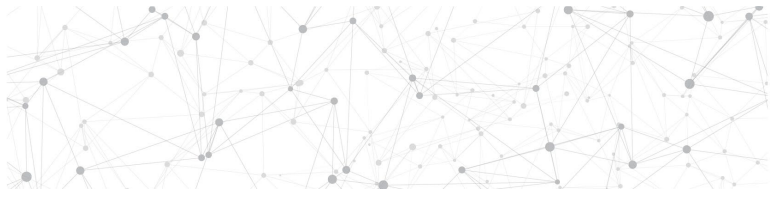
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. D. (2016). Getting Rid of Performance Ratings : Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(2), 219–252. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.106>
- Alam, M., & Latham, S. D. (2020). 'Its not my fault' : Employee response to negative performance feedback. *Organizational Dynamics, 49*(2), 100693. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.11.005>
- Ashkanasy, N. M., & Nicholson, G. J. (2003). Climate of Fear in Organisational Settings : Construct Definition, Measurement and a Test of Theory. *Australian Journal of Psychology, 55*(1), 24–29. <https://doi.org/10.1080/00049530412331312834>
- Bach, S., & Sisson, K. (2002). *Personnel management : A comprehensive guide to theory and practice* (3rd ed.). Blackwell.
- Bachkirova, T., Spence, G., Drake, D., & Ellinger, A. D. (2016). Coaching in the HRD Context. In *The SAGE Handbook of Coaching*, (pp. 470–482). <https://doi.org/10.4135/9781473983861.n26>
- Bagga, T., & Srivastava, S. (2014). SHRM : Alignment of HR function with business strategy. *Strategic HR Review, 13*(4/5). <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2014-0023>
- Baier, J., Beauchène, V., Bedard, J., Caye, J.-M., Kolo, P., Ruan, F., Alonso, A., Ariganello, A., Morton, B., van Wees, L., & Wong, W. (2023). Creating People Advantage 2023: *Set the Right People Priorities for Challenging Times*. Boston Consultancy Group. <https://web-assets.bcg.com/c6/3e/a87495e544c4b24061806c9eab92/bcg-creating-people-advantage-2023-nov-2023.pdf>
- Baker, M. (2019). *Gartner Says 45 % of Managers Lack Confidence to Help Employees Develop the Skills They Need Today*. Gartner. <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-09-18-gartner-says-45-of-managers-lack-confidence-to-help>

- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future : Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427–438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Bos-Nehles, A., Van der Heijden, B., Van Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2020). Line management attributions for effective HRM implementation : Towards a valid measurement instrument. *Employee Relations : The International Journal*, 42(3), 735–760. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2018-0263>
- Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M., & Looise, J. K. (2013). Employee Perceptions of Line Management Performance : Applying the AMO Theory to Explain the Effectiveness of Line Managers' HRM Implementation. *Human Resource Management*, 52(6), 861–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.21578>
- Boswell, W. R., Bingham, J. B., & Colvin, A. J. S. (2006). Aligning employees through “line of sight.” *Business Horizons*, 49(6), 499–509. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.05.001>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 93(04), 1–10.
- Budworth, M.-H., Harrison, J. A., & Chummar, S. (2019). Beyond feedback : Understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*, 38(1), 46–57. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2017-0402>
- Burkus, D. (2016). *How Adobe Scrapped Its Performance Review System And Why It Worked*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/davidburkus/2016/06/01/how-adobe-scrapped-its-performance-review-system-and-why-it-worked/>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67. <https://doi.org/10/the-performance-management-revolution>
- Carless, D., & Boud, D. (2018). The development of student feedback literacy : Enabling uptake of feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 43(8), 1315–1325. <https://doi.org/10.1080/02602938.2018.1463354>
- Carpentier, J., & Mageau, G. A. (2013). When change-oriented feedback enhances motivation, well-being and performance : A look at autonomy-supportive feedback in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 14(3), 423–435. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.01.003>
- Cohen, N. (2024). *Why Managers Can't Close the Skills Gap : The Future of Employee Growth*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/niritcohen/2024/12/08/too-busy-for-the-future-why-managers-cant-close-the-skills-gap/>
- Deloitte. (2017). *Research Report : Continuous performance management*. Deloitte Development LLC.
- Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management : 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DiGirolamo, J. (2015). Coaching for professional development. *SHRM-SIOP Science of HR White Paper Series*, 1–26.
- Dinesh, D., & Palmer, E. (1998). Management by objectives and the Balanced Scorecard : Will Rome fall again? *Management Decision*, 36(6), 363–369. <https://doi.org/10.1108/00251749810223529>
- Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies As a Unique Form Of Theory Building : Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19(2), 230–251. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210748>
- Doucet, O., & Gosselin, A. (2019). Gérer la performance des employés. In *À vos marques, prêts, gérez! La GRH pour gestionnaires* (2e ed.). ERPI. <https://www.erpi.com/fr/bundle-marques-pr-t-g-rez-man-12m-d2-9782761388511.html>
- Fissuh, E., Gbenyo, K.-K., & Ogilvie, A. (2022). *Determinants of skill gaps in the workplace and recruitment difficulties in Canada*. *Statistics Canada*. <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/18-001-x/18-001-x2022002-eng.htm>
- Friedberg, L. (2003). The Impact of Technological Change on Older Workers : Evidence from Data on Computer Use. *ILR Review*, 56(3), 511–529. <https://doi.org/10.1177/001979390305600309>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance : A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718. <https://doi.org/10.1111/peps.12583>



- Garavan, T. N., & McCarthy, A. (2008). Collective Learning Processes and Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 451–471. <https://doi.org/10.1177/1523422308320473>
- Giamos, D., Doucet, O., & Lapalme, M.-È. (2025). What is Known About Development-Oriented Performance Management Practices? A Scoping Review. *Human Resource Development Review*, 24(1), 37–69. <https://doi.org/10.1177/15344843241278405>
- Glickman, H. M., & Fisk, E. (2020). Reinventing Performance Management at Gogo, the Inflight Internet Company. In E. D. Pulakos & M. Battista (Eds.), *Performance Management Transformation : Lessons Learned and Next Steps* (pp. 81–100). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0005>
- Gorbatov, S., Lane, A. M., & Richmond, T. J. (2020). Performance Management at AbbVie : Building a High-Performing Culture. In E. D. Pulakos & M. Battista (Eds.), *Performance Management Transformation : Lessons Learned and Next Steps* (pp. 43–63). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190942878.003.0003>
- Gormley, B., & Gabler, N. (2022). *Lost Opportunities : Measuring the Unrealized Value of Skill Vacancies in Canada*. The Conference Board of Canada. <https://www.conferenceboard.ca/product/lost-opportunities-measuring-the-unrealized-value-of-skill-vacancies-in-canada/>
- Hamadi, C., & Nelson, E. (2024). *The Future of Work : Addressing Skill Imbalances in Canada*. The Conference Board of Canada. https://www.conferenceboard.ca/product/the-future-of-work_2024/
- Harney, B., & Gubbins, C. (2024). Human Resource Development (HRD) Meets Human Resource Management (HRM) : A Skills Based Agenda for a FRAGILE World Order. *Advances in Developing Human Resources*, 15234223241267922. <https://doi.org/10.1177/15234223241267922>
- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58–74. <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Hauff, S., Alewell, D., & Katrin Hansen, N. (2017). HRM System Strength and HRM Target Achievement—Toward a Broader Understanding of HRM Processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715–729. <https://doi.org/10.1002/hrm.21798>
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and Human Resource Development : Where We Are and Where We Need to Go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446–469. <https://doi.org/10.1177/1523422305279667>
- Jacobs, R. L. (2014). System Theory and HRD. In *Handbook of Human Resource Development* (pp. 21–39). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch2>
- Kinicki, A. J., Jacobson, K. J. L., Peterson, S. J., & Prussia, G. E. (2013). Development and Validation of the Performance Management Behavior Questionnaire. *Personnel Psychology*, 66(1), 1–45. <https://doi.org/10.1111/peps.12013>
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance : A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254>
- Kosine, N. R., Steger, M. F., & Duncan, S. (2008). Purpose-Centered Career Development : A Strengths-Based Approach to Finding Meaning and Purpose in Careers. *Professional School Counseling*, 12(2), 2156759X0801200209. <https://doi.org/10.1177/2156759X0801200209>
- Kross, E., Ong, M., & Ayduk, O. (2023). Self-Reflection at Work : Why It Matters and How to Harness Its Potential and Avoid Its Pitfalls. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 441–464. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024406>
- Laboissiere, M., & Mourshed, M. (2017). Closing the skills gap : Creating workforce-development programs that work for everyone. *McKinsey & Company*, 2, 1–7.
- Leon, A., & Murphy, T. (2016). *For companies doing away with performance management system and having no ratings over the recent years : What has been learned?* <https://ecommons.cornell.edu/items/08a5c12a-7c4b-4a6f-a897-677499a853aa>
- Li, L., & Wang, C. (2025). A dual-cycle peer evaluation model to enhance student feedback literacy : A three-round empirical educational study. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02602938.2025.2487488>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory : A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

- Loew, L. (2015). *Performance Management 2015 : Coaching For Development Needed* (pp. 1–33). Brandon Hall Group.
- London, M., & Sessa, V. I. (2006). Group Feedback for Continuous Learning. *Human Resource Development Review*, 5(3), 303–329. <https://doi.org/10.1177/1534484306290226>
- Lundgren, H., & Poell, R. F. (2023). How do HRD professionals and business managers interact in organizing HRD activities? *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 177–199. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21485>
- Mabasa, T. D., & Flotman, A.-P. (2022). Employees' experiences of change management in the implementation of a performance management system. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48, a1980. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1980>
- Marginson, D., & McAulay, L. (2008). Exploring the debate on short-termism : A theoretical and empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 273–292. <https://doi.org/10.1002/smj.657>
- Marsick, V. J., Nicolaides, A., & Watkins, K. E. (2014). Adult Learning Theory and Application in HRD. In *Handbook of Human Resource Development* (pp. 40–61). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118839881.ch3>
- Milano, G. (2018). Corporate Short-Termism and How It Happens. *Journal of Applied Corporate Finance*, 30(4), 27–35. <https://doi.org/10.1111/jacf.12315>
- Milner, J., & Milner, T. (2018). Most Managers Don't Know How to Coach People. But They Can Learn. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/08/most-managers-dont-know-how-to-coach-people-but-they-can-learn>
- Mishra, S., Singh, A., & Srivastava, S. (2024). An interpersonal perspective to study workplace favoritism and employees' motivation to hold multiple jobs. *Personnel Review*, 54(1), 389–406. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2024-0601>
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). *The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills : Upskilling and Reskilling in Organisations*. <https://doi.org/10.28945/5078>
- Mouratidis, A., Lens, W., & Vansteenkiste, M. (2010). How You Provide Corrective Feedback Makes a Difference : The Motivating Role of Communicating in an Autonomy-Supporting Way. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32(5), 619–637. <https://doi.org/10.1123/jsep.32.5.619>
- Negt, P., & Haunschild, A. (2025). Exploring the gap between research and practice in human resource management (HRM) : A scoping review and agenda for future research. *Management Review Quarterly*, 75(1), 837–879. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00397-7>
- Nesbit, P. L. (2012). The Role of Self-Reflection, Emotional Management of Feedback, and Self-Regulation Processes in Self-Directed Leadership Development. *Human Resource Development Review*, 11(2), 203–226. <https://doi.org/10.1177/1534484312439196>
- Ng, E., Lyons, S. T., & Schweitzer, L. (2017). Millennials in Canada : Young Workers in a Challenging Labour Market. In E. Parry & J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (pp. 325–344). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-46781-2_13
- Ng, E., & Stanton, P. (2023). Editorial : The great resignation : managing people in a post COVID-19 pandemic world. *Personnel Review*, 52(2), 401–407. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-914>
- Ng, T. W. H., Yim, F. H. K., Chen, H., & Zou, Y. (2024). Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover : A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 50(2), 685–721. <https://doi.org/10.1177/01492063221125143>
- Nieminen, J. H., & Carless, D. (2023). Feedback literacy : A critical review of an emerging concept. *Higher Education*, 85(6), 1381–1400. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00895-9>
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2008). Variability within organizations : Implications for strategic human resources management. In *The people make the place : Dynamic linkages between individuals and organizations*. (pp. 225–248). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.
- Orton, M. (2011). Flourishing lives : The capabilities approach as a framework for new thinking about employment, work and welfare in the 21st century. *Work, Employment and Society*, 25(2), 352–360. <https://doi.org/10.1177/0950017011403848>
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational Culture and Climate. In *Handbook of Psychology, Second Edition*. John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212024>



- Piening, E. P., Baluch, A. M., & Ridder, H.-G. (2014). Mind the Intended-Implemented Gap : Understanding Employees' Perceptions of HRM. *Human Resource Management*, 53(4), 545–567. <https://doi.org/10.1002/hrm.21605>
- Poell, R. F., Lundgren, H., Bang, A., Justice, S. B., Marsick, V. J., Sung, S., & Yorks, L. (2018). How do employees' individual learning paths differ across occupations? A review of 10 years of empirical research. *Journal of Workplace Learning*, 30(5), 315–334. <https://doi.org/10.1108/JWL-01-2018-0019>
- Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2007). Tailoring learning programmes to everyday employee learning : Customisation strategies of HRD practitioners in healthcare. In *Human Resource Development in the Public Sector*. Routledge.
- Poell, R. F., & Van Der Krogt, F. J. (2014). The Role of Human Resource Development in Organizational Change : Professional Development Strategies of Employees, Managers and HRD Practitioners. In S. Billett, C. Harteis, & H. Gruber (Eds.), *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (pp. 1043–1070). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8902-8_38
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management : Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249–271. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Pulakos, E. D., Hanson, Mueller-Hanson, R., Arad, S., & Moye, N. (2015). Performance Management Can Be Fixed : An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 51–76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain : Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Purcell, J., & Kinnie, N. (2008). HRM and Business Performance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 533-551). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0026>
- Risley, C. (2020). Maintaining Performance and Employee Engagement During the COVID-19 Pandemic. *Journal of Library Administration*, 60(6), 653–659. <https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1773716>
- Rossenber, Y. G. T. van. (2021). Perceptions of HRM : when do we differ in perceptions? When is it meaningful to assess such differences? In K. Sanders, H. Yang, & C. Patel (Eds.), *Handbook on HR process research* (pp. 46-68). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839100079.00011>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1 : Building and developing the organization* (pp. 373–414). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12169-012>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Sikora, D. M., & Ferris, G. R. (2014). Strategic human resource practice implementation : The critical role of line management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.008>
- Tegpec, M., Heil, J., & Ifenthaler, D. (2025). Feedback literacy matters : Unlocking the potential of learning analytics-based feedback. *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 50(1), 50–66. <https://doi.org/10.1080/02602938.2024.2367587>
- Theeboom, T., Beersma, B., & van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>
- Thompson, P. H., & Dalton, G. W. (1970). Performance Appraisal. Managers beware. *Harvard Business Review*, 48(1), 149–157.
- Tseng, S. T., & Levy, P. E. (2019). A multilevel leadership process framework of performance management. *Human Resource Management Review*, 29(4), 100668. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.10.001>

- Tucker, M. A. (2022). *How to Conduct a Skills Gap Analysis*. SHRM. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/how-to-conduct-skills-gap-analysis>
- Tummers, L., Kruiyen, P. M., Vijverberg, D. M., & Voeselek, T. J. (2015). Connecting HRM and change management : The importance of proactivity and vitality. *Journal of Organizational Change Management*, 28(4), 627–640. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0220>
- Turner, P. (2003). *Organisational communication : The role of the HR professional*. CIPD.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov-Bennie, N. (2019). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76–96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12177>
- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The Effect of Strengths-Based Performance Appraisal on Perceived Supervisor Support and the Motivation to Improve Performance. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- Vasset, F., Marnburg, E., & Furunes, T. (2011). The effects of performance appraisal in the Norwegian municipal health services : A case study. *Human Resources for Health*, 9, 22. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-9-22>
- Verburg, R. M., Den Hartog, Deanne N., & and Koopman, P. L. (2007). Configurations of human resource management practices : A model and test of internal fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(2), 184–208. <https://doi.org/10.1080/09585190601102349>
- Yang, B. (2004). Can Adult Learning Theory Provide a Foundation for Human Resource Development? *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 129–145. <https://doi.org/10.1177/1523422304263325>
- Yawson, R. M. (2013). Systems Theory and Thinking as a Foundational Theory in Human Resource Development—A Myth or Reality? *Human Resource Development Review*, 12(1), 53–85. <https://doi.org/10.1177/1534484312461634>