

Titre : Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance

Rubrique : Perspective théorique

Auteur(s)

- 1 : Olivier Doucet
- 2 : Dimitris Giamos
- 3 : Marie-Ève Lapalme

Citation : Doucet, O., Giamos, D. et Lapalme, M.-È. (2019). Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance. *Ad Machina*, 3(1). doi: 10.1522/radm.no3.1106

Affiliation des auteurs

- | | | |
|------------------|--------------|--------------------------------------|
| 1 : Université : | HEC Montréal | Courriel : olivier.doucet@hec.ca |
| 2 : Université : | HEC Montréal | Courriel : dimitris.giamos@hec.ca |
| 3 : Université : | ESG-UQAM | Courriel : lapalme.marie-eve@uqam.ca |

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

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

Détails :

Résumé (250 mots)

Le présent article vise à synthétiser les connaissances actuelles en regard des pratiques émergentes de gestion de la performance qui ont pour but de favoriser la performance et le bien-être des employés au travail. Plus précisément, cet article discute des connaissances à ce jour et des zones grises pour chacune des trois pratiques suivantes : 1) l'abandon des cotes de performance; 2) l'arrimage de la gestion de la performance avec le développement des employés; 3) la gestion de la performance par les forces.

Des organisations réputées comme Adobe et Deloitte ont été à l'avant-garde de ces nouvelles pratiques et plusieurs organisations adoptent leurs démarches. Toutefois, les praticiens et les chercheurs ne connaissent pas nécessairement encore tous les impacts de ces pratiques à long terme. L'efficacité et la pertinence de chacune de ces pratiques dans le monde de la gestion sont discutées, tout en considérant l'aspect du bien-être des employés. Étant donné le manque relatif de connaissances sur l'abandon des cotes de performance, l'accent sur le développement et la gestion de la performance par les forces, l'article ouvre également sur des pistes prometteuses pour les chercheurs. Ces propositions de recherche pourraient aider les praticiens et les chercheurs à éventuellement répondre aux défis qui confrontent actuellement les organisations en matière de gestion de la performance.

Abstract

The purpose of this article is to synthesize current knowledge of emerging performance management practices that promote employee performance and well-being at work. Specifically, this article discusses the present knowledge and grey areas for each of the following three practices: 1) the abandonment of performance ratings; 2) linking performance management to employee development; 3) strengths-based management.

Reputable organizations such as Adobe and Deloitte have been at the forefront of these new practices and several organizations are adopting their approaches. However, practitioners and researchers do not necessarily yet know all the long-term impacts of these practices. The effectiveness and relevance of each of these practices in the management world is discussed, while considering the aspect of employee well-being. Given the relative lack of knowledge about abandoning performance ratings, the emphasis on development and the strengths-based management, the paper also opens up new avenues for researchers. These research proposals could help practitioners and researchers to eventually address the current performance management challenges that organizations face.

Mots clés

Gestion de la performance, bien-être, cotes de performance, développement des employés, gestion par les forces

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 \(CC BY NC\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Peut-on gérer la performance et le bien-être des employés? Une revue de littérature et quelques propositions de recherche sur les pratiques innovantes en gestion de la performance

Olivier Doucet
Dimitris Giamos
Marie-Ève Lapalme

Introduction

L'accroissement du rythme de travail de même que les changements organisationnels de plus en plus fréquents mettent une pression importante sur les employés, leur performance et leur santé. Parallèlement, les attentes de la nouvelle génération qui entre sur le marché du travail changent, notamment leur besoin accru de rétroaction et leur désir de rapports moins hiérarchiques avec leurs supérieurs (Gallup, 2016a; Hartman et McCambridge, 2011). Ces nombreux bouleversements ont entraîné des répercussions importantes sur les pratiques de ressources humaines et plus spécifiquement sur la gestion de la performance. La gestion de la performance en entreprise peut se définir comme un processus continu visant à améliorer la performance des employés à travers un ensemble d'activités de planification, de suivi, d'évaluation, de soutien et de développement de la performance (Armstrong, 2017).

Parmi les récentes transformations en gestion de la performance, notons la remise en question, voire l'abolition, de pratiques établies telles que le rangement forcé, les régimes de rémunération individuelle au rendement, ou l'évaluation annuelle de performance (Cappelli et Tavis, 2016; Doucet, 2016). Parallèlement, plusieurs innovations ont vu le jour dans les programmes de gestion de performance comme l'ajout de conversations en continu, un accent porté sur le développement des employés, ainsi qu'une gestion misant davantage sur les forces des employés. Or, l'efficacité de ces nouvelles pratiques et leurs impacts sur les employés en matière de performance, de motivation, ou encore de bien-être reposent à ce jour sur peu d'études et de résultats empiriques solides (Schleicher et *al.*, 2018).

Dans cette perspective, le présent article comporte deux principaux objectifs. Premièrement, il vise à présenter une recension des résultats des principaux écrits scientifiques portant sur ces nouvelles pratiques et tendances issues de la gestion de la performance. Deuxièmement, des questions et propositions de recherche sur les enjeux et questions qui demeurent en suspens seront formulées. Pour atteindre ce double objectif, nous nous attarderons plus spécifiquement à trois pratiques émergentes du domaine, soit : 1) l'abandon des cotes de performance; 2) l'arrimage de la gestion de la performance au développement des employés et; 3) la gestion de la performance par les forces. Le présent article abordera successivement ces pratiques en faisant, d'une part, ressortir les principaux constats à ce jour et, d'autre part, en identifiant des pistes qui restent à explorer.

1. L'abandon des cotes de performances

Au cours des dernières années, plusieurs organisations ont revu le processus de gestion de la performance et considéré l'idée d'abandonner les cotes d'évaluation de performance des employés. Une étude estime que d'ici la fin de 2020, près de 20 % des organisations auront abandonné les cotes traditionnelles de performance (Cameron et Poitevin, 2015). Cette mouvance a été provoquée par quelques cas d'entreprises largement médiatisés comme Adobe Systems et Deloitte Consulting. Bien que l'abandon des cotes ait pris différentes formes dans ces entreprises, l'élément commun qui s'en dégage est qu'elles ont toutes décidé



d'abandonner leurs évaluations et cotes de performance pour recourir à des processus plus informels et en continu de gestion et d'évaluation de la performance où la rétroaction entre le gestionnaire et ses employés est beaucoup plus présente (Buckingham et Goodall, 2015; Bhatnagar et Bhagyalakshmi, 2016). Par exemple, Adobe a développé une approche de « check-in » où le gestionnaire est appelé à rencontrer chaque employé un peu plus d'une fois par mois afin de discuter de sa performance et d'identifier les solutions les plus efficaces pour la favoriser ou la maintenir. Le principal objectif de cette démarche est d'amener l'employé à se préoccuper davantage des moyens à prendre pour s'améliorer et se développer que de la cote de performance qu'il obtiendra à la fin de l'année (Doucet, 2016).

1.1 Ce que l'on sait sur l'abandon des cotes de performance

Ces entreprises pionnières ont amorcé leur réflexion sur l'abandon des cotes de performance principalement à l'interne en se basant sur les insatisfactions et frustrations exprimées par leurs employés à l'égard de leurs pratiques traditionnelles de gestion et d'évaluation de la performance. Au nombre des principales récriminations, on retrouvait notamment la part trop importante de ressources financières, humaines et temporelles dédiées à un processus jugé inefficace, ainsi qu'une approche trop administrative et impersonnelle. Cependant, il y avait à l'époque bien peu de preuves empiriques pour appuyer ces choix. De rares études en neuroscience avaient démontré que l'évaluation annuelle de performance entraînait, pour une majorité d'employés, davantage de stress que de motivation en activant chez eux des mécanismes cérébraux de défense ou de retrait (Rock et Cox, 2012; Rock et *al.*, 2014).

Or, il semble que l'engouement populaire pour cette pratique n'ait pas donné les résultats escomptés. Un rapport récent du *Corporate Executive Board* (2016) observe que les entreprises ayant abandonné le processus formel d'évaluation ont vu la performance de leurs employés diminuer. Plus spécifiquement, Wiles (2018) a rapporté que lorsque les entreprises abandonnaient les cotes de performance, les employés étaient souvent moins engagés, leur performance moyenne diminuait et les employés les plus performants affichaient des taux d'insatisfaction plus élevés à l'égard des pratiques de gestion de la performance. Cette auteure a également relevé que la qualité des conversations entre les gestionnaires et leurs employés ne s'améliorait pas et qu'elle se dégradait dans certains cas.

Force est d'admettre que les entreprises qui ont choisi d'abandonner les cotes de performance ne sont pas nécessairement ressorties gagnantes de cet exercice. Pourtant, les bénéfices d'une approche en continu véhiculés dans le milieu de la pratique sont nombreux. On note, par exemple, une plus grande collaboration entre les employés, un meilleur suivi et un développement plus efficace des employés, ainsi qu'une meilleure agilité organisationnelle et une réduction des coûts (Freyermuth et Lougee, 2019; Lai et Nazim, 2017). Qu'est-ce qui peut donc expliquer un tel écart dans la pratique entre les avantages annoncés et les expériences vécues?

1.2 Ce qu'il reste à savoir sur l'abandon des cotes de performance

Une première explication potentielle de cet écart réside dans les facteurs contextuels des organisations ayant décidé d'abandonner les cotes de performance et sur lesquels les recherches sont encore inexistantes. D'entrée de jeu, nous pouvons avancer que les valeurs et la culture jouent probablement un grand rôle dans le succès ou l'échec d'une telle démarche. Par exemple, Lai et Nazim (2017) suggèrent que de laisser tomber les cotes de performance dans une entreprise dont la culture est hypercompétitive n'est pas nécessairement une bonne idée. Parallèlement, Doucet (2016) indique qu'une culture de méritocratie, souvent présente dans les cabinets professionnels ou les boîtes de consultation, est difficilement conciliable avec l'abandon des cotes de performance. Davantage d'études en ce sens permettront d'établir dans quelles circonstances cette pratique de gestion de la performance s'avérera efficace ou non.

Une deuxième explication porte sur l'arrimage entre l'évaluation de performance et la rémunération. Dans une majorité d'organisations, les cotes de performance des employés sont liées à une rémunération ou une bonification individuelle (Wiles, 2018). En revanche, aucune étude n'a à ce jour établi l'efficacité de ces différentes pratiques de récompense de la performance auprès d'organisations ayant décidé d'abandonner les évaluations de performance. Des études en ce sens sont nécessaires, car, en l'absence de cotes de performance, on ne sait pas encore comment les entreprises baliseront ces récompenses à la performance et surtout, comment les perceptions d'équité des employés seront affectées par ces nouveaux mécanismes. Certains auteurs suggèrent que l'absence de cotes pourrait nuire au sentiment d'équité des employés (Doucet, 2016), ce qui est quelque peu troublant lorsque l'on sait que la perception de justice est un des facteurs les plus importants de l'efficacité des pratiques de gestion de la performance (Iqbal et *al.*, 2015). En outre, ce même raisonnement s'applique de façon plus large à plusieurs autres décisions administratives en ressources humaines qui dépendent en tout ou en partie des évaluations de performance, par exemple, les décisions de formation, de promotion, d'identification des talents, et de congédiement. Davantage d'études sur ces aspects aideront à mieux comprendre quand et comment il est judicieux d'abandonner les cotes de performance.

Enfin, l'abandon des cotes de performance nécessite une nouvelle approche de gestion de la performance en continu qui met l'accent sur la rétroaction entre gestionnaires et employés. À cet effet, un sondage récent faisait ressortir que les gestionnaires n'ont pas nécessairement les capacités interpersonnelles pour bien livrer cette rétroaction (Ernst et Young, 2019). Ils sont souvent en mesure de communiquer ce qui ne va pas et cibler les causes de sous-performance, mais il leur est plus difficile d'envisager des solutions et d'aider les employés à s'améliorer, créant une certaine frustration et davantage de stress chez ces derniers. Toujours selon ce sondage, les gestionnaires auraient davantage à recourir à des formules plus interrogatives dans leurs échanges avec les employés afin d'obtenir davantage d'information et mobiliser les employés (Ernst et Young, 2019). Parallèlement, un autre sondage faisait ressortir que les employés dans les entreprises qui ne recouraient plus aux cotes de performance évaluaient la rétroaction de leur gestionnaire comme étant 14 % moins efficace que ceux œuvrant dans les entreprises ayant maintenu les cotes (Lai et Nazim, 2017). Or, l'étude de Brown et Benson (2005) montre que les employés rapportant une rétroaction de qualité et une grande confiance envers le gestionnaire ressentent moins de surcharge au travail, donc un plus grand bien-être. Les recherches futures pourraient ainsi se concentrer sur l'identification des nouvelles pratiques de rétroaction de la performance formelles et informelles (p. ex. : les « check-in ») développées en entreprise et évaluer leur efficacité relative par rapport à la satisfaction, la performance et le bien-être des employés.

En définitive, comme le mentionnent Adler et *al.* (2016), si le processus traditionnel d'évaluation peut s'avérer stressant et démobilisant pour les employés, même pour les plus performants, l'abandon des cotes de performance ne se présente pas nécessairement comme la panacée. Ces derniers suggèrent plutôt d'améliorer le processus, notamment en humanisant la gestion de la performance et en soutenant et développant les gestionnaires sur cet aspect.

2. L'arrimage de la gestion de la performance au développement des employés

Comme mentionné précédemment, les organisations revoient de plus en plus leurs pratiques de gestion de la performance pour tendre vers des processus de gestion de la performance en continu et ce, principalement dans l'objectif de soutenir leurs employés dans leur apprentissage et leur développement au travail (Freyermuth et Lougee, 2019). Pourtant, des études font ressortir que les gestionnaires et les employés sont d'avis que les pratiques actuelles de gestion de la performance ne sont pas bien arrimées au développement des employés (Cappelli et Tavis, 2016; Cappelli et Keller, 2014). Cette situation n'est pas nécessairement surprenante étant donné que par le passé, l'évaluation de performance servait avant tout à différencier les employés et à les récompenser sur le plan monétaire.



2.1 Ce que l'on sait sur l'arrimage de la gestion de la performance au développement

Force est de constater que les changements démographiques sur le marché du travail et la rareté de main-d'œuvre demandent aux organisations de revoir leur processus de gestion de la performance dans une optique de développement. D'une part, près de 90 % des millénariaux, qui constituent maintenant la génération dominante sur le marché du travail (Statistiques Canada, 2014), valorisent particulièrement le développement et la progression de carrière en entreprise (Gallup 2016a) et ce, beaucoup plus que leur rémunération (Gallup, 2016b). Sans de telles occasions de croissance, ils sont plus susceptibles de se désengager et de quitter l'organisation que leurs prédécesseurs. D'autre part, la sous-utilisation des compétences des employés a été associée à des conséquences négatives pour la santé. Par exemple, une méta-analyse révèle que les employés qui se perçoivent surqualifiés pour leur emploi sont moins performants au travail et moins engagés, et ils rapportent un niveau de bien-être psychologique moindre (Harari et al., 2017). De plus, une étude a même montré un lien significatif entre la sous-utilisation des compétences au travail et l'apparition de certains problèmes de santé physique comme l'hypertension et les troubles cardiaques (Konno et Munakata, 2014).

Par ailleurs, les activités de développement qui s'arriment aux pratiques de gestion de la performance comme la rétroaction multisource (360 degrés) ou les centres de développement sont surtout ponctuelles et orientées sur une fonction de diagnostic et d'évaluation (McDowall et Mabey, 2008). De plus, comme les gestionnaires sont rarement impliqués dans le processus, si ce n'est qu'à la fin de ces activités, le suivi avec l'employé s'avère plus difficile. Dans cette optique, il apparaît particulièrement judicieux d'introduire des pratiques comme l'évaluation développementale et le coaching d'employés qui fournissent une rétroaction fréquente et offrent plus d'occasions d'amélioration tout au long du cycle annuel de gestion de la performance. Alors que l'évaluation développementale représente un type d'entretien annuel de performance où une large proportion du temps est allouée à la formulation et au suivi d'un plan de développement individualisé pour les employés, le coaching regroupe une série de rencontres individuelles plus ou moins formelles entre le gestionnaire et ses employés, où leur performance est discutée et des conseils ou solutions sont proposées pour s'améliorer et se développer (McDowall et Mabey, 2008). Un sondage a récemment fait ressortir que des pratiques particulièrement efficaces à des fins d'amélioration de la performance comme les plans de développement individualisés et le coaching basé sur les forces sont fortement utilisées par moins de 10 % des entreprises (Brandon Hall Group, 2015). Cependant, il existe encore très peu d'études sur l'efficacité de ces pratiques de développement dans une perspective d'amélioration de la performance.

2.2 Ce qu'il reste à savoir sur l'arrimage de la gestion de la performance au développement

Premièrement, rappelons que pour se développer et s'améliorer, les millénariaux accordent une importance particulière à la rétroaction régulière. Pourtant, près de la moitié d'entre eux estiment que leur gestionnaire n'est pas assez outillé pour offrir de la rétroaction de qualité (Willyerd, 2015). Dans la mouvance vers des processus de gestion de la performance plus agiles et comprenant des conversations en continu, le rôle du gestionnaire se transforme vers celui d'un coach qui doit veiller à l'épanouissement des employés et à l'expression de leurs forces au travail (Freyermuth et Lougee, 2019). Ainsi, il ne faudrait surtout pas sous-estimer les nouveaux besoins de compétences des gestionnaires. Sur ce point, on sait très peu de choses sur les nouvelles pratiques de formation que les entreprises mettent en place pour leurs gestionnaires en regard de l'évaluation et de la gestion de la performance. Des études exploratoires pourraient certainement nous aider à cartographier ces pratiques et éventuellement analyser leur efficacité. Parallèlement, l'exploration des différents modes de participation et de responsabilisation des employés dans leur propre développement, mis en place par les organisations, permettrait de mieux comprendre comment soutenir les employés dans l'amélioration de leur performance et le maintien de leur bien-être.

Deuxièmement, il serait intéressant de tester l'impact de certaines pratiques de gestion de la performance utilisées spécifiquement dans une perspective de développement (Schleicher et *al.*, 2018). Par exemple, nous pourrions évaluer l'efficacité relative de la fixation d'objectif ou encore la rétroaction sur la performance lorsqu'elles sont utilisées spécifiquement dans une logique d'apprentissage et d'amélioration.

Troisièmement, comme le suggèrent certains auteurs, il serait intéressant d'approfondir les réactions des employés par rapport aux différentes pratiques de développement discutées dans la section précédente afin de voir comment elles peuvent nuire ou améliorer leur performance et leur développement (McDowall et Mabey, 2008). Par exemple, le fait de forcer la fixation d'objectifs de développement chaque année – une pratique de plus en plus répandue en entreprise – peut certainement faciliter et améliorer le travail d'un employé à court terme, mais cela peut-il à moyen terme augmenter son stress en le sortant constamment de sa zone de confort?

Quatrièmement, il faut se rappeler que ce ne sont pas tous les secteurs d'activité ni tous les types d'emplois qui nécessitent un grand développement des compétences ou un rafraîchissement continu. De plus, ce ne sont pas toutes les entreprises qui offrent à leurs employés des parcours de carrière élaborés. Il serait donc fort instructif de voir comment les entreprises arriment le développement des employés et la gestion de la performance dans des contextes assez fréquents où les besoins de compétences sont stables et les opportunités limitées. Parallèlement, le suivi du développement des employés à des fins d'amélioration de la performance, et particulièrement auprès des hauts potentiels, nécessite l'intervention de multiples acteurs comme le gestionnaire, le professionnel en ressources humaines et le comité de direction. Des études futures pourraient s'attarder aux principaux rôles et responsabilités de chacun de ces acteurs et à leurs interactions afin de maximiser l'apprentissage et la performance des employés.

3. La gestion de la performance par les forces

Dans cette mouvance vers une gestion de la performance axée sur le développement des employés, on constate un engouement, tant dans la recherche (Miglianico, Dubreuil, Miquelon, Bakker et Martin-Krumm, 2019) que dans la pratique (Brim, 2019), pour une approche de gestion centrée sur la mise en valeur des forces de chaque employé. Issue du courant de la psychologie positive, la gestion par les forces est une approche qui vise à identifier, encourager et mettre de l'avant les forces de chacun (Forest et *al.*, 2011). Elle se veut comme un moyen efficace pour stimuler la performance des employés tout en favorisant leur bien-être (Dubreuil et Forest, 2017). Bien qu'il existe plusieurs façons de conceptualiser et de mesurer la notion de force (Buckingham et Clifton, 2001; Linley, 2008; Peterson et Seligman, 2004), on peut définir cette dernière comme étant une capacité venant de l'individu où celui-ci réussit à se comporter de manière authentique ou énergisante, qui lui permet de s'épanouir et de performer optimalement au travail (Linley, 2008). La gestion par les forces peut être utilisée comme approche globale de gestion ou appliquée à plusieurs domaines spécifiques de la gestion des ressources humaines tels que la dotation (Stefanyszyn, 2008), le développement des compétences (Hodges et Clifton, 2004) et la gestion de la performance (Dubreuil et *al.*, 2017).

3.1 Ce que l'on sait sur la gestion de la performance par les forces

Les recherches empiriques démontrent avec constance les effets bénéfiques de la gestion par les forces en milieu de travail sur divers indicateurs de performance des employés. En effet, des études ont montré que l'identification et l'utilisation des forces d'un individu sont positivement associées à un plus haut niveau d'engagement au travail, à des niveaux de performance dans les tâches et de performance discrétionnaires plus élevés, et à une réduction des comportements de contre-performance (Botha et Mostert, 2014; Dubreuil et *al.*, 2014; Els et *al.*, 2016; Harzer et Ruch, 2014; Kong et Ho, 2016; Littman-Ovadia et *al.*, 2017). D'autres travaux ont également démontré que les individus qui obtiennent du soutien de leur organisation



pour utiliser leurs forces étaient mieux à même de gérer les demandes au travail (Botha et Mostert, 2014; Mphahlele et *al.*, 2018; Van Woerkom, Bakker et Nishii, 2016).

Devant ces constats, la gestion par les forces apparaît pour certains, comme une solution toute désignée pour remédier aux lacunes du processus traditionnel de gestion de la performance, qui semble susciter maintes insatisfactions et peine à remplir ses promesses (Aguinis et *al.*, 2012; Bouskila-Yam et Kluger, 2011). En effet, parmi les reproches qui lui sont formulés, on note : 1) un trop grand accent mis sur l'évaluation annuelle de la performance et l'attribution de cotes dont la capacité à refléter la performance réelle de l'employé est remise en question (Scullen, Mount et Goff, 2000); 2) des occasions de rétroaction limitées, axées sur les performances passées et la correction des points faibles de l'employé (Aguinis et *al.*, 2012) et 3) une uniformisation des comportements attendus qui a pour effet d'occulter les différences individuelles (van Woerkom et de Bruijn, 2016). Autant d'éléments qui ont pour effet de démotiver les employés, voire miner leur niveau d'engagement et de performance (Coens et Jenkins, 2002).

S'inscrivant en faux par rapport aux pratiques traditionnelles, l'approche par les forces adopte une perspective de gestion de la performance qui dirige l'attention du gestionnaire non pas sur l'activité d'évaluation, mais sur la découverte des forces uniques à chacun et la mise en place de conditions permettant à chaque employé de mettre à profit son potentiel (van Woerkom et de Bruijn, 2016). Dans cette approche hautement individualisée, le gestionnaire offre une rétroaction en continu qui n'est pas orientée vers les écarts de performance, mais plutôt vers les succès que l'individu a obtenus sur la base de ses forces, le poussant à continuer de les utiliser (Aguinis et *al.*, 2012). Au premier abord, il semble que cette approche novatrice vienne combler les lacunes de l'approche traditionnelle. Toutefois, la recherche sur l'intégration de la gestion par les forces dans le processus de gestion de la performance des employés demeure encore embryonnaire, laissant certaines pistes à explorer.

3.2 Ce qu'il reste à savoir sur la gestion de la performance par les forces

Si l'on est assez au fait des bienfaits de la gestion par les forces sur la performance individuelle, nos connaissances quant à l'intégration de cette approche dans le processus de gestion de la performance demeurent encore assez limitées. Parmi les rares travaux mettant en lumière certaines initiatives à cet égard, on note ceux de Bouskila-Yam et Kluger (2011) qui décrivent les bases du développement et l'implantation d'un programme d'évaluation de la performance en six étapes axé sur les forces dans une multinationale israélienne. On note aussi les deux cas présentés par Dubreuil et *al.* (2016) d'organisations de secteurs variés (santé et service-conseil) qui ont intégré l'approche par les forces à leur processus de gestion et d'évaluation de la performance. Si ces études de cas font état de retombées positives de telles initiatives, il manque encore d'études empiriques évaluant les effets de ce type de programme, à court et à plus long terme, notamment sur la performance, l'engagement et le bien-être des employés par rapport à des approches traditionnelles de gestion de la performance. Par exemple, les résultats d'une étude menée par Rust, Diessner et Reade (2009) montrent que de s'efforcer de développer une force et améliorer une faiblesse avait autant d'impact positif sur la satisfaction en général que de se concentrer à développer deux forces. Ainsi, des recherches en ce sens s'avèrent nécessaires pour démontrer l'apport d'une démarche basée sur les forces pour les employés et l'organisation. L'on constate également que les initiatives présentées jusqu'à présent, bien que se rejoignant sur plusieurs points, présentent des différences tant dans leurs formes que dans les principes qui les sous-tendent. Une uniformisation des pratiques n'est évidemment pas souhaitable, puisque chaque processus de gestion et d'évaluation de la performance doit être adapté aux besoins et au contexte de l'organisation visée (Bernardin et Wiatrowski, 2013). Cela met toutefois en lumière l'importance de bien décrire l'ensemble des aspects des programmes ciblés pour pouvoir en évaluer adéquatement la portée et outiller les gestionnaires sur les différentes manières d'intégrer l'approche par les forces dans leur processus de gestion et d'évaluation de la performance.

Une question qui peut se poser lorsqu'on aborde la gestion de la performance par les forces est : comment gérer les employés sous-performants ou ceux qui adoptent de façon récurrente des comportements qui contreviennent aux normes organisationnelles? La gestion de la performance par les forces exige-t-elle qu'on évacue la rétroaction dite « négative »? Pour Aguinis et al. (2012), il ne s'agit pas d'abandonner la rétroaction axée sur les faiblesses des employés, mais plutôt de la limiter aux lacunes touchant les connaissances et les compétences des employés (en opposition aux talents) puisqu'elles sont plus faciles à développer. Aussi, reprenant les idées de Buckingham et Clifton (2001), ces auteurs pointent vers différentes solutions possibles lorsque la sous-performance est attribuable à un manque de talents, tels aider l'employé à développer ce talent (sans attente d'amélioration substantielle), l'encourager à mobiliser ses plus grandes forces pour compenser ses lacunes dans certains domaines, jumeler l'employé avec un collègue qui possède des forces complémentaires, et revoir l'organisation du travail pour que les responsabilités soient distribuées en fonction des forces de chacun. À l'instar d'Aguinis et al. (2012), Bouskila-Yam et Kluger (2011) ne suggèrent pas d'abandonner la rétroaction négative, mais plutôt de la jumeler à une rétroaction positive dans un ratio (positif/négatif) de 3 pour 1 et de la dédier aux tâches dites de prévention telles que l'adhésion aux règles ou les tâches méthodiques. Encore là, il subsiste un besoin d'études permettant d'évaluer empiriquement ces propositions. Par ailleurs, si elles s'avèrent intéressantes pour s'attaquer aux problèmes de sous-performance non volontaire, on peut se questionner sur leur efficacité dans les cas où les comportements de sous-performance sont de nature volontaire. En somme, bien qu'on observe en ce moment un engouement certain pour une approche de gestion et d'évaluation de la performance par les forces, il reste encore plusieurs travaux à mener afin de bien évaluer l'efficacité.

Conclusion

L'objectif de cet article était de dresser un portrait des connaissances actuelles entourant trois nouvelles tendances en matière de gestion de la performance, nommément l'abandon des cotes de performance, l'arrimage de la gestion de la performance au développement des employés et la gestion et l'évaluation de la performance par les forces, et de proposer des pistes de recherche visant une compréhension plus approfondie de ces dernières. Concernant l'abandon des cotes de performance, nous avons notamment observé que cette pratique ne constitue pas un remède miracle aux insatisfactions associées au processus traditionnel d'évaluation et qu'elle doit être accompagnée d'une réflexion plus globale sur l'ensemble des éléments du processus de gestion de la performance. En ce qui a trait à l'arrimage de la gestion de la performance au développement des employés, on constate qu'encore peu d'organisations utilisent tout le potentiel associé à cette pratique. De plus amples recherches sur son efficacité permettraient possiblement de convaincre les gestionnaires de miser sur le développement en matière de gestion de la performance. Enfin, bien que la gestion et l'évaluation de la performance par les forces semblent être une avenue prometteuse afin d'exploiter le plein potentiel des employés, il reste encore plusieurs questions entourant l'efficacité de cette pratique en regard des modes plus traditionnels de gestion et d'évaluation de la performance. En somme, notre recension des écrits a permis de mettre en lumière le potentiel des pratiques ciblées, mais fait également état de l'ampleur du chemin qu'il reste à parcourir en matière de recherche afin de démontrer leur portée réelle.

RÉFÉRENCES

Acheive. (2019). *The 2014 millennial impact report*. Récupéré à : https://www.themillennialimpact.com/sites/default/files/reports/MIR_2014.pdf

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., et Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9 (2), 219-252.



- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., et Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong on reinventing performance management: Building a culture of continuous improvement*. London: Kogan Page Publishers
- Bernardin, H. J., et Wiatrowski, M. (2013). Performance appraisal. *Psychology and Policing*, 257.
- Bhatnagar, M., et Bhagylakshmi, K. (2016). *Tectonic shift in talent retention: The Adobe way*. Harvard Business Review. No. 416-0018-1. Bangalore, India: Amity Research Centers.
- Botha, C., et Mostert, K. (2014). A structural model of job resources, organisational and individual strengths use and work engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 01-11.
- Brandon Hall Group. (2015). Performance Management 2015: Coaching for development. Récupéré à : http://www.ddiworld.com/DDI/media/white-papers/performance-management-2015_ar_brandon-hall.pdf
- Brim, B.J. (2019). How a Focus on People's Strengths Increases Their Work Engagement, Gallup Workplace. Récupéré à : <https://www.gallup.com/workplace/242096/focus-people-strengths-increases-work-engagement.aspx>
- Bouskila-Yam, O., et Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147.
- Buckingham, M. et Goodall, A. (2015). Reinventing performance management. *Harvard Business Review*, 4, 40-50.
- Buckingham, M., et Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. Simon and Schuster.
- Cameron, Y. et Poitevin, H. (2015). *Rethinking employee performance management in the digital workplace*. Gartner.
- Cappelli, P. et Tavis, A. (2016) The performance management revolution. Harvard Business Review, 10, 58-67. *Organizational Behavior*, 1(1), 305-331.
- Cappelli, P., et Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 305-331.
- Coens, T., et Jenkins, M. (2002). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. Berrett-Koehler Publishers.
- Corporate Executive Board. (2016). *The impact of eliminating performance Management*. Washington, DC: Gartner.
- Doucet, O. (2016). L'abandon de l'évaluation annuelle de performance: mode passagère ou approche novatrice? *Gestion*, 41(2), 36-38.
- Dubreuil, P., et Forest, J. (2017). Choose a Job You Love, and You Will Never Have to Work a Day in your Life. *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, 281.
- Dubreuil, P., Forest, J., et Courcy, F. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *The Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L., et al. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1-3), 1-19.
- Els, C., Viljoen, J., Beer, L. D., et Brand-Labuschagne, L. (2016). The mediating effect of leader-member exchange between strengths use and work engagement. *Journal of Psychology in Africa*, 26(1), 22-28.
- Ernst et Young. (2019). *The balancing act of people performance management: research report on the effectiveness of people performance management*. Récupéré à : [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-people-performance-management-research/\\$FILE/EY-people-performance-management-research.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-people-performance-management-research/$FILE/EY-people-performance-management-research.pdf)
- Forest, J., Dubreuil, P., Crevier-Braud, L., et Girouard, S. (2011) Miser sur les forces des employés pour améliorer le fonctionnement au travail. *Effectif*. 14(2), 22-25.

- Freyermuth, H. et Loungee, M. (2019). *Real-time performance management needs continuous learning*. Gartner.
- Gallup. (2016a). *Millennials want jobs to be development opportunities*. Washington, D.C: Gallup Organization.
- Gallup. (2016b). *Paycheck or purpose: What drives millennials?* Washington, D.C: Gallup Organization.
- Harari, M. B., Manapragada, A., et Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47.
- Hartman, J. L., et McCambridge, J. (2011). Optimizing millennials' communication styles. *Business Communication Quarterly*, 74 (1), 22-44.
- Harzer, C., et Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *Human Performance*, 27(3), 183-205.
- Hodges, T. D., et Clifton, D. O. (2004). Strengths-based development in practice. *Positive psychology in practice*, 1, 256-268.
- Iqbal, M. Z., Akbar, S., et Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 510-533.
- Kong, D. T., et Ho, V. T. (2016). A self-determination perspective of strengths use at work: Examining its determinant and performance implications. *The Journal of Positive Psychology*, 11(1), 15-25.
- Konno, S., et Munakata, M. (2014). Skill underutilization is associated with higher prevalence of hypertension: the watari study. *Journal of occupational health*, 13-0146.
- Lai, H., et Nazim, J. (2017). What is the Impact of Eliminating Performance Ratings?
- Linley, P. A. (2008). *Average to A. Realising strengths in yourself and others*. Coventry, UK: CAPP Press.
- Littman-Ovadia, H., Lavy, S., et Boiman-Meshita, M. (2017). When theory and research collide: Examining correlates of signature strengths use at work. *Journal of Happiness Studies*, 18(2), 527-548.
- McDowall, A., et Mabey, C. (2008). Developing a framework for assessing effective development activities. *Personnel Review*, 37(6), 629-646.
- Miglianico, M., Dubreuil, P., Miquelon, P., Bakker, A. B., et Martin-Krumm, C. (2019). Strength Use in the Workplace: A Literature Review. *Journal of Happiness Studies*, 1-28.
- Mphahlele, P., Els, C., De Beer, L. T., et Mostert, K. (2018). Investigating strengths and deficits to increase work engagement: A longitudinal study in the mining industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-16.
- Peterson, C., et Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Rock, D., Davis, J., et Jones, B. (2014). *Kill your performance ratings*. Strategy+Business.
- Rock, D., et Cox, C. (2012). SCARF: Updating the social neuroscience of collaborating with others. *NeuroLeadership Journal*, 4(4), 1-16.
- Rust, T., Diessner, R., et Reade, L. (2009). Strengths only or strengths and relative weaknesses? A preliminary study. *The Journal of Psychology*, 143(5), 465-476.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. E., Hargrove, D. C., et Barros-Rivera, B. A. (2018). Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research. *Journal of management*, 44(6), 2209-2245.
- Scullen, S. E., Mount, M. K., et Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956.
- Statistics Canada (2014). *Table 14-10-0018-01 Labour force characteristics by sex and detailed age group, annual, inactive (x 1,000)*.
- Stefanyshyn, K. (2008). Norwich Union changes focus from competencies to strengths. *Strategic HR Review*, 47-49.



van Woerkom, M., Bakker, A. B., et Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 141.

van Woerkom, M., et de Bruijn, M. (2016). Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 275-281.

Wiles, J. (2019). *The real impact on employees of removing performance ratings*. Gartner.

Willyerd, K. (2015). Millennials want to be coached at work. Harvard Business Review.
Récupéré à : https://hbr.org/2015/02/millennials-want-to-be_coached-at-work