

---

# MENONS ENSEMBLE TOGETHER WE LEAD

---

Capitaine Chad Rodriguez Belanger



2022  
430 ETH

---

## Table des matières

---

<b>TABLE DES MATIÈRES</b> .....	<b>1</b>
<b>TABLE DES FIGURES</b> .....	<b>2</b>
<b>RÉSUMÉ EXÉCUTIF/ NOTE D'INFORMATION</b> .....	<b>4</b>
<b>REMERCIEMENTS.</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCTION ET MANDAT.</b> .....	<b>11</b>
<b>CONSIDÉRATIONS THÉORIQUES</b> .....	<b>13</b>
LE LEADERSHIP TOXIQUE.....	13
LES ÉVALUATIONS MULTISOURCE .....	16
LES ÉVALUATIONS MULTISOURCES AU SEIN DE L'ARMÉE AMÉRICAINE.....	17
<i>Le Multi-Source Assessment and Feedback Program (MSAF) :</i> .....	17
AUTRES INITIATIVES.....	21
<i>The unit 360 :</i> .....	21
<i>Le MSAF en version pair-à-pair :</i> .....	21
<i>Le Commander 360 program :</i> .....	21
<i>Command Climate Survey :</i> .....	22
LE MENTORAT ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE.....	22
LEÇON APPRISE SUR LE MENTORAT GRÂCE AUX EXPÉRIENCES D'AUTRES ORGANISATIONS. ....	27
DÉVELOPPER UN PROTOTYPE SELON LES RECOMMANDATIONS DE McANISH (2016) .....	30
<b>DISCUSSION : CONSIDÉRATIONS DIVERSES AU SUJET DE L'APPLICATION D'UN PROGRAMME DE RÉTROACTION MULTISOURCE.</b> .....	<b>35</b>
UTILISATION DES ÉVALUATIONS MULTISOURCES POUR DÉVELOPPER OU ÉVALUER LES LEADERS ? .....	35
QUI DEVRAIT ÊTRE INCLUS DANS LE PROGRAMME COMME RÉPONDANTS ? .....	38
L'ANONYMAT ET L'HONNÊTÉTÉ.....	40
LE DÉVELOPPEMENT DE LA CULTURE DU <i>FEEDBACK</i> ET LA CRÉATION D'UN SUPPORT ORGANISATIONNEL ENVERS L'INITIATIVE.....	41
UN PROGRAMME DE RÉTROACTION MULTISOURCE POURRAIT MENER LES SUPERVISEURS À NE PAS ÊTRE DISPOSÉS À DISCIPLINER LEURS SUBORDONNÉS.....	42
FAISABILITÉ LOGISTIQUE ET DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES. ....	42
LA PERSONNALISATION DU PROGRAMME.....	43
<b>MÉTHODOLOGIE ET RÉSULTATS.</b> .....	<b>45</b>
PARTICIPANTS.....	45
PREMIER GROUPE .....	45

DEUXIÈME GROUPE.....	47
TROISIÈME GROUPE.....	48
FORMATION DES PARTICIPANTS.....	48
QUESTIONNAIRES .....	49
DÉROULEMENT DE LA COLLECTE DE DONNÉES .....	51
ANALYSE DES DONNÉES .....	52
<b>DEUXIÈME DISCUSSION.....</b>	<b>55</b>
DISPONIBILITÉ DES MENTORS.....	55
DEVRAIT-ON ÉVITER DE JUMELER UN MENTOR ET UNE MENTORE DE LA MÊME CHAÎNE DE COMMANDEMENT ?.....	56
FRÉQUENCE.....	57
COMMENT CHOISIR LES PARTICIPANTS ? .....	58
SYSTÈME DE JUMELAGE.....	59
COMMENT GÉRER LES MEMBRES QUI NE VEULENT PAS PARTICIPER ? .....	60
EST-CE QUE LES PARTICIPANTS DEVRAIENT VOIR DIRECTEMENT LES RÉSULTATS DES QUESTIONNAIRES ?.....	61
DÉVELOPPEMENT D'UN SYSTÈME INFORMATIQUE ADÉQUAT .....	61
ATELIER.....	61
ASSURER UN SUIVI. ....	62
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>63</b>
RECOMMANDATIONS D'ORDRE STRATÉGIQUE.....	63
RECOMMANDATIONS D'ORDRE TACTIQUE .....	64
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>69</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>72</b>

---

## Table des figures

---

Figure a: initiatives 360 dans les services américains .....	19
Figure b: Points positifs et négatifs des initiatives de mentorat de plusieurs organisations ....	29
Figure c : Données sur le MSAF.....	32
Figure d: Commentaires sur l'utilisation d'évaluations 360 pour évaluer .....	36
Figure e: organigramme de la première itération.....	46
Figure f: exemple de commentaire anonyme répondant à la question : Qu'est-ce que le membre devrait continuer à faire ? .....	47
Figure g: organigramme de la deuxième itération .....	47

Figure h: organigramme de la troisième itération.....48

Figure i: comparatif des options de questionnaires.....50

Figure j: échantillon de réponses premier questionnaire .....51

Figure k: taux de réponse pour chaque questionnaire et itération. ....54



---

## Résumé exécutif/ Note d'information.

---

### NOTE D'INFORMATION POUR LE DIRECTEUR GÉNÉRAL – RESSOURCES AÉRIENNES STRATÉGIQUES ET RÉSERVE AÉRIENNE

### RAPPORT SUR L'INITIATIVE *MENONS ENSEMBLE* DU 430 ETAH/ 430 ETAH *TOGETHER WE LEAD* REPORT

#### OBJET

1. La majorité des membres de l'ARC sont des personnes intrinsèquement motivées qui essaient de pratiquer le développement continu. Recevoir de la rétroaction de la part de nos superviseurs est une partie normale de notre travail. Cependant, le fait d'offrir de la rétroaction à nos supérieurs ainsi que de recevoir de la rétroaction de subordonnés ne l'est pas, mais devrait l'être. Un programme de rétroaction par les subordonnés et de mentorat peut être un outil novateur et incomparable pour développer les compétences de notre personnel. Un tel programme peut également avoir un effet positif sur le leadership toxique et sur la rétention du personnel. Nous abordons la question du leadership toxique d'un point de vue développemental en essayant d'éradiquer cette problématique avant même qu'elle ne prenne forme. Nous pensons qu'une prévention ainsi qu'un changement de culture représenteraient les meilleures armes contre le leadership toxique. Les effets ne seront pas immédiats, mais ils seront durables et profonds.

#### CONTEXTE

2. Le Cplc Jason Breton, un technicien du 430 ETAH, a soumis un *Vector Check* pour une initiative de rétroaction par les subordonnés et de mentorat que nous avons nommé *Menons ensemble*. Celle-ci fut, depuis, approuvée par le Cmdt de l'ARC. Le 430 ETAH a été chargé de mener une recherche académique préliminaire, de créer un prototype et de tester cette initiative. Pour ce faire, nous avons étudié la littérature académique à ce sujet ainsi que les différents programmes de rétroaction multisource et de mentorat en place dans les forces armées américaines et dans d'autres types d'organisations.

3. Dans notre prototype, nous demandions aux subordonnés d'un supérieur hiérarchique de remplir un questionnaire au sujet du superviseur participant. Il s'agit d'un court questionnaire anonyme constitué de 24 questions au total, dont quatre à développement. Les résultats ont ensuite été acheminés au superviseur du participant qui est chargé de préparer et de rendre disponible une séance de mentorat au participant. Le groupe de participants choisis était constitué d'un capitaine de la maintenance, de 10 de ses subordonnés, de son superviseur pour l'itération #1. En ce qui concerne l'itération #2, un caporal-chef d'une équipe technique de la maintenance, 6 de ses subordonnés ainsi que son superviseur faisaient partie des participants. Pour terminer, le commandant de l'escadron, 25 de ses subordonnés et son superviseur constituaient l'itération #3. Par la suite, afin de bien préparer les participants, nous avons transmis un atelier de formation de 3 heures modéré par notre colonel honoraire, qui est un conférencier expert sur les thèmes de leadership et de gestion. Les objectifs de la séance étaient de souligner que la réception d'une rétroaction est un avantage considérable et qu'elle est indispensable au bon développement d'un professionnel. Le processus de mentorat y était également présenté. Les superviseurs ont particulièrement apprécié la réflexion sur les conversations difficiles avec des personnes aux caractéristiques psychologiques différentes à l'aide de mises en situation et de jeux de rôles. Les superviseurs ont également aimé les techniques utilisées par le facilitateur pour interpréter l'information et pour réussir à partager des commentaires constructifs et mener à bien une session de mentorat. La formation s'est révélée être un succès. Elle était utile pour tous les participants, mais particulièrement essentielle pour les mentors. Vous trouverez, à l'annexe C, les fiches des personnages fictifs que nous avons créés pour les mises en situation.

4. Le collège Barker s'est porté volontaire pour développer un prototype et pour mener des essais pratiques en même temps que le 430 ETAH (annexe I). Par l'entremise du plan Quilliq, un camp d'innovation, mené par Comunitech, fut organisé du 18 au 22 octobre 2021 et des prototypes alternatifs ont été développés. Notre équipe de projet au 430 ETAH a profité de la tenue de ce forum pour présenter l'initiative *Menons ensemble* et améliorer le prototype. Vous trouverez en, à l'annexe F, le rapport sur ce camp d'innovation. Les essais pratiques sont maintenant complétés au 430 ETAH.

## DISCUSSION

5. La construction des questionnaires et la gestion administrative de l'essai a constitué un défi pour nous. N'ayant pas une grande expertise dans le domaine, nous avons décidé de nous inspirer du système PACE pour construire nos questionnaires en annexe B. Bien que les questionnaires pourraient être révisés par des professionnels si le programme est largement adopté, la qualité était toutefois largement suffisante dans le cadre de notre essai pratique. En ce qui concerne de l'administration des questionnaires, nous avons opté pour l'utilisation du logiciel Microsoft Forms. Il s'agit d'un système avec une belle interface qui est simple et efficace et à laquelle nous avons accès avec la suite Microsoft 365. Ce programme représentait une solution acceptable sans engendrer de coût supplémentaire. Cependant, nous avons constaté que, pour les prochaines itérations, il faudrait évaluer si ce programme rencontre les normes requises pour le traitement d'information protégé B.

6. L'essai mené au 430 ETAH fut un succès. Le programme devrait être maintenu puisqu'il nous offre un ratio coût-bénéfice positif. La théorie sur la rétroaction par les subordonnées est largement acceptée et les bénéfices du mentorat sont clairs. Nos données qualitatives, obtenues principalement à l'aide d'entrevues semi-dirigées, démontrent que deux de nos trois itérations ont mené à des séances de rétroaction très profitables pour le développement professionnel des mentorés et des mentors, surtout en ce qui a trait au leadership et à l'intelligence émotionnelle. Le commandant du 430 ETAH et le commandant de la 1<sup>re</sup> escadre ont particulièrement apprécié leur séance de rétroaction pour leur développement mutuel. En ce qui a trait aux statistiques des trois itérations (figure K de notre rapport), nous avons obtenu des taux de participation pour le questionnaire d'évaluation de respectivement 80%, 33% et 60%. Une fois normalisés, les temps de réponse pour les questionnaires d'évaluations correspondaient à 23 minutes pour les trois itérations.

7. L'itération dans laquelle le projet n'a pas obtenu le succès escompté impliquait des membres mandatés qui n'avaient pas particulièrement envie de participer. De plus, la section a été touchée par de nombreux déploiements ainsi qu'à une forte rotation du personnel. Nous retenons qu'il n'est pas bénéfique d'obliger la participation à ce programme et qu'il faut s'assurer que l'initiative reste cohérente en tout temps avec la réalité vécue sur le terrain. Un programme flexible permet aux intervenants d'adapter le projet à la réalité des différents sous-groupes de l'organisation et, d'ainsi, obtenir un meilleur taux de participation et d'acceptation par les pairs.

8. Face au dilemme de choisir entre l'utilisation d'un programme de rétroaction par les subordonnés pour du développement ou pour évaluer, le choix est subjectif et complexe. Notre conclusion est donc la suivante : le problème de l'anonymat, la possibilité de sabotage, le risque légal, la possibilité que les superviseurs deviennent plus réticents à discipliner leurs membres, la tendance des répondants à être moins honnête dans un questionnaire évaluatif et le besoin de contextualiser les résultats nous ont convaincus de nous en tenir à un modèle principalement développemental. Les arguments principaux en faveur d'un modèle évaluatif se révélaient être la possibilité de s'attaquer directement aux leaders toxiques et de forcer un changement de comportement et la possibilité d'améliorer le repérage, l'évaluation et la préparation des leaders de notre organisation.

9. Il est cependant primordial d'indiquer que la façon dont nous avons mené notre essai pratique au 430 ETAH a apporté une composante évaluative indirecte puisque nous avons utilisé les superviseurs des participants comme mentors. Il est certain que ce qu'ils verront ainsi que le

déroulement de la session de mentorat iront teinter leur jugement lors des évaluations annuelles qu'ils feront. Le programme reste, cependant, développemental puisque nous n'utilisons pas les résultats des questionnaires pour évaluer directement les membres et les comparer, mais seulement pour fournir aux superviseurs de l'information pertinente pour aider au développement de leurs subordonnés. Cet aspect offre une valeur ajoutée à l'organisation en offrant aux superviseurs une vague d'informations sans précédent pour prévenir le leadership toxique et pour développer les compétences des subordonnés. Il est important de noter que tout superviseur est responsable de comprendre le contexte de ses subordonnés et de valider toute information qu'il utilise dans les évaluations de ses membres. En aucun cas, un superviseur ne peut utiliser de l'information anonyme sans la valider. En bref, le programme reste principalement développemental, mais nous sommes disposés à accepter une petite composante évaluative en raison de la valeur ajoutée que cet élément nous offrirait. De plus, le jumelage à l'extérieur de la chaîne de commandement deviendrait très compliqué, voire prohibitif. L'option d'utiliser les superviseurs nous offre une grande simplicité administrative et logistique qui nous paraît essentielle. Le fait que le programme puisse indirectement devenir évaluatif est inquiétant puisque cela ouvre la porte aux risques que nous avons mentionnés plus tôt, tel que le risque de sabotage, le risque légal, la dilution des commentaires, le risque que les participants deviennent réticents à discipliner leurs subordonnés et à prendre les décisions difficiles, etc. Toute initiative ambitieuse est vouée à comporter quelques risques et quelques aspects moins positifs. À notre avis, d'un point de vue global, les bénéfices envisagés par l'utilisation des superviseurs sont plus importants que les risques et nous pensons qu'il est raisonnable d'accepter ces risques selon le modèle que nous proposons.

10. Si une organisation supérieure est nommée responsable de cette initiative, nous pensons que ce projet risque d'avoir un meilleur développement et de perdurer dans le temps. L'organisation choisie devra composer avec les ressources nécessaires (personnel spécialisé, budget, etc.). Différents intervenants nous ont recommandé des organisations potentielles pour obtenir la responsabilité de cette initiative, telles que le collègue Barker lui-même, le DGMPPRA, le CPM ou encore la nouvelle organisation sur la Conduite professionnelle et la culture dirigée par Lgén Jennie Carignan. À notre niveau, recommander une organisation précise sort de notre cercle de compétence. Cependant, initialement, le programme peut être géré à l'interne dans chaque unité à l'aide d'un gestionnaire de projet assigné, mais éventuellement, un gestionnaire de projet permanent devrait chapeauter le programme pour tous.

11. L'ARC reconnaît les bénéfices du mentorat, mais l'organisation n'a pas été en mesure de réellement opérationnaliser le concept. L'ARC a tenté d'introduire le mentorat à l'aide du programme *Runway to Success*, mais plusieurs années après son instauration, le programme reste méconnu et pratiquement inexistant au sein des unités. La vraie difficulté est de maintenir un tel programme en place sur le long terme. Nous retenons qu'un engagement soutenu et la promotion active de l'initiative par les hauts dirigeants sont essentiels si nous souhaitons obtenir du succès. Notre équipe serait également intéressée à connaître les apprentissages qui ont été tirés du programme *Runway to Success*. Il s'agit d'une piste de recherche intéressante pour la prochaine équipe qui verra ce projet lui être assigné.

12. Plusieurs outils technologiques devraient être développés, tels qu'une page web qui engloberait les différentes sources d'information à rendre disponible en lien avec le programme, par exemple un document guide et des vidéos promotionnelles. Un système de traitement des données qui assurerait la confidentialité des données et qui diminuerait le temps qu'un superviseur doit passer à analyser l'information pour préparer sa séance de rétroaction serait également bénéfique. Pour pouvoir passer d'un prototype expérimental à un programme viable pour tous les escadrons, des investissements sont requis.

13. Le système de perfectionnement professionnel des forces canadiennes (SPPFC) se base sur quatre piliers pour développer les membres tout au long de leur carrière, soit l'éducation,

l'entraînement, l'expérience et le développement personnel. Alors que pour les trois premiers piliers, l'organisation doit s'impliquer activement, pour le dernier pilier, il revient principalement aux membres de se prendre en charge. Un programme de mentorat et de rétroaction pas les subordonnés offre aux membres un outil incomparable pour leur développement, mais il doit être aligné avec des objectifs organisationnels pour que celui-ci demeure pertinent et viable pour l'organisation.

14. La disponibilité et le temps des mentors sont les facteurs limitants. Il est nécessaire de cibler les membres qui devront assurer un plus gros retour sur l'investissement. On remarque que les membres ont peu d'options et d'outils mis à leur disposition pour se développer, principalement durant les étapes intermédiaires de la carrière lorsque les capacités émotionnelles des membres sont régulièrement mises à l'épreuve. Ainsi, nous visons, avec ce programme, les rangs de capitaine, de major et de lieutenant-colonel en ce qui concerne les officiers, et les rangs de sergent et d'adjudant pour les membres du rang. Cependant, si des membres plus hauts gradés désirent participer, ceux-ci pourraient être inclus. Sous l'autorité des commandants d'escadrons et suivant les lignes directrices générales, les participants précis peuvent être choisis au niveau de l'escadron lui-même.

15. Plusieurs projets connexes sont en développement au sein de l'ARC. Nous pouvons penser à l'initiative au collège Barker (annexe I). Bien que cela soit initialement bénéfique puisque nous obtenons une grande variété de recommandations et d'alternatives, pour la suite, une fois qu'un prototype sera choisi par l'ARC, il serait important d'aligner les efforts des différentes équipes de développement. La différence majeure entre le prototype du 430 ETAH et celui du collège Barker est que nous avons ajouté une composante de mentorat et nous avons utilisé des questionnaires différents (annexe H). Pour nous, le mentorat est l'élément-clé qui multiplie les bénéfices d'un programme de rétroaction par les subordonnés. Un programme de rétroaction peut rapidement devenir inutile dans un contexte où le membre qui suit le programme n'est pas convenablement encadré et peut trop facilement être désengagé et ne pas agir sur la rétroaction. Une application web qui mettra sur le participant la responsabilité entière de demander et d'implémenter du développement personnel n'est pas suffisante. Le *Multi-Source Assessment and Feedback Program* (MSAF) de l'armée américaine est largement devenu une formalité administrative plus qu'un programme révolutionnaire. Le Commander 360 s'est révélé plus transformateur. Nous tirons des leçons de l'expérience américaine.

16. Les participants évalués devraient être automatiquement enrôlés, mais devraient aussi avoir la possibilité de se retirer comme pour les évaluations annuelles. Un programme semblable à celui que nous proposons aura peu de valeur pour un membre qui ne veut pas participer et qui n'est pas réceptif. Un refus de participer devrait être accepté, mais le superviseur devrait être avisé et la progression du membre pourrait être affectée. Au sein de l'ARC, nous avons besoin de leaders intrinsèquement motivés. Pour les subordonnés qui sont chargés de remplir les questionnaires au sujet de leurs superviseurs, nous sommes d'avis qu'il serait contre-productif d'obliger la participation puisque cela nous offrirait une mauvaise qualité de réponses et, ultimement, viendrait fausser les résultats. Pour les superviseurs, si nous leur attribuons le rôle de mentor, nous nous attendons à ce que ces derniers fournissent leurs meilleurs efforts. Il est du devoir d'un superviseur de développer ses subordonnés et, à notre avis, un superviseur qui n'a pas d'intérêt à mentorer son équipe ne devrait pas être superviseur. Il s'agit d'une tâche essentielle.

17. La fréquence du programme devrait être flexible et modifiée selon la réalité de chacun pour assurer que les membres aient l'occasion d'y participer une fois durant chaque position de supervision significative. À cet effet, en ayant ces lignes directrices en tête, nous recommandons de permettre aux commandants d'escadron d'établir eux-mêmes la fréquence appropriée pour leurs membres.

18. Nous sommes de l'opinion que l'anonymat est essentiel pour que les répondants soient confortables d'offrir de la rétroaction appliquée. D'ailleurs, les participants évalués ne devraient pas avoir accès directement aux résultats du questionnaire. Il est préférable que les superviseurs procèdent

à l'anonymisation et à l'interprétation des données. De plus, les commentaires non constructifs devraient être retirés. La probabilité qu'un participant puisse reconnaître les auteurs des commentaires est trop importante et il n'y a rien de positif à ce que les participants lisent des commentaires négatifs non constructifs qui risqueraient d'affecter leur moral et de les rendre appréhensifs sans en retirer de bénéfice.

## CONCLUSION

19. Les directives du premier ministre du Canada, du ministre de la Défense nationale, du chef d'état-major de la défense, du commandant de l'ARC et des autres dirigeants seniors sont claires. Le changement de culture des FAC est une priorité. Nous cherchons à éradiquer le leadership toxique et à établir un environnement respectueux, inclusif et bienveillant dans le but d'attirer et de retenir des Canadiens et des Canadiennes de toutes les sphères de la société (annexe D). *Menons ensemble* est, de même, compatible avec le nouveau processus de sélection en vue d'une promotion des officiers généraux (Annexe E). *Menons ensemble* est un outil spécifiquement désigné pour développer l'intelligence émotionnelle et le caractère des membres. Il sera cependant primordial d'analyser les différentes initiatives et d'aligner et coordonner celles-ci entre elles.

20. Avec suffisamment d'efforts, il est possible de transformer la culture de notre service pour normaliser la rétroaction par les subordonnés et de diminuer le leadership toxique. Nous sommes convaincus que nous pouvons apprendre de l'expérience des autres institutions et vaincre les difficultés qui se présenteront. Le développement de nos leaders est une priorité. Un programme de rétroaction par les subordonnés et de mentorat nous offre un potentiel énorme pour un faible coût. Nous devons persévérer et trouver une formule gagnante pour tous.

21. **En une phrase, nous devons décider d'adopter cette initiative, choisir le bon prototype, développer un document-guide, choisir un responsable, supporter l'initiative et surtout, ne pas lâcher prise jusqu'à l'obtention du succès.**

## RECOMMANDATIONS

22. Nous proposons 6 recommandations aux dirigeants stratégiques de l'ARC :
- entreprendre un programme développemental et volontaire de mentorat et de rétroaction par les subordonnés au sein des escadrons de l'ARC ;
  - assurer un engagement soutenu de la part de l'organisation et de ses hauts dirigeants au niveau de la promotion de l'initiative ;
  - assigner un responsable permanent pour continuer de gérer et de développer cette initiative ;
  - investir les ressources nécessaires pour développer les aspects technologiques requis pour mener un programme de mentorat et de rétroaction de qualité ;
  - développer la doctrine et inclure des concepts de mentorat dans le système de perfectionnement des forces canadiennes ;
  - s'assurer qu'il n'y aura pas un dédoublement des efforts et de l'investissement en ayant plusieurs projets parallèles traitant du même sujet.

23. Dans le rapport, vous trouverez également 15 recommandations supplémentaires d'ordre tactique qui sont destinées à l'équipe qui sera chargée de diriger de cette initiative.

**Préparé par:** Capt Chad Rodriguez Belanger, *Pilot 430 ETAH*  
**Révisé par:** Lcol Alexandre Dubois, *Cmdt 430 ETAH*  
**Approuvé par:** Col Mike Babin, *Cmdt, 1 Wing*  
**Date préparé:** 04-05-2022

X\_\_\_\_\_

Col Babin

Commandant de la première escadre



---

## Remerciements.

---

Ce projet a été effectuée sur une base volontaire dans un contexte opérationnel chargé. Nous tenons à reconnaître les efforts substantiels fournis par les membres de l'équipe d'implémentation du 430 ETAH et des différents intervenant dans ce projet. Sans la participation de tous, ce projet n'aurait pas été possible. Voici une liste non exhaustive des participants qui ont contribué à cette initiative :

- Caporal-chef Jason Breton
- Sous-lieutenant Jessy Moore
- Capitaine Diana Prénoveau
- Capitaine David Poitras
- Adjudant-chef Hugo Prud'Homme
- Caporal Geneviève Beaulieu
- Capitaine Jocelyn Bourque
- Brigadier-Général (ret) Richard Giguère
- Colonel honoraire Patrice Ouellet
- Capitaine Chad Rodriguez Belanger



---

## Introduction et mandat.

---

Le leadership est une composante essentielle de toute organisation. Les habiletés de leadership d'un dirigeant sont parmi les plus importantes et ces habiletés vont souvent marquer la différence entre les organisations qui ont du succès et celles qui en ont moins. On se demande donc comment développer le leadership chez un individu. Voilà une tâche ardue. On remarque que le leadership s'apprend difficilement sur les bancs d'école. On peut certainement apprendre quelques concepts importants dans le milieu universitaire, mais c'est réellement avec l'expérience, la pratique et avec l'aide de deux autres concepts très importants que ces habiletés se développent, soit le mentorat et la rétroaction. Dans ce projet, nous aborderons le mentorat et la rétroaction multisource dans le but de déterminer si l'aviation royale canadienne (ARC) utilise ces outils à leur maximum pour le développement de ses leaders.

L'ARC se veut une organisation innovante et c'est dans cet ordre d'idée qu'ils ont mis sur place un programme appelé les *Vectors checks* par l'entremise duquel tout membre de l'ARC est invité à présenter des idées innovantes directement au commandant de l'ARC. C'est ainsi que le caporal Jason Breton du 430<sup>e</sup> Escadron tactique d'hélicoptères (ETAH) a proposé l'idée de créer un programme qui permettrait aux membres de l'organisation de recevoir de la rétroaction constructive de la part de leurs subordonnés et du mentorat appliqué dans le but de se développer comme leaders. Le commandant de l'ARC, le lieutenant-général Al Meinzing, a endossé le projet et a chargé l'Escadron 430 ETAH de développer cette idée, de mener un essai pratique dans le but de valider le concept ainsi que de produire un rapport à l'intention du directeur général – ressources aériennes stratégiques et réserve aérienne, le brigadier-général Mike Rafter. Chargé de ce mandat, l'Escadron 430 ETAH a développé une équipe de projet et s'est mis à l'œuvre. L'idée qui a pris forme au 430 ETAH a engendré beaucoup d'intérêt au sein de l'ARC. Si bien que le collège Barker de l'ARC a décidé de s'inspirer de notre projet et de mener des essais au sein de leur unité en parallèle à l'étude que nous avons menée au 430. Le collège Barker est l'unité de l'ARC qui est responsable du développement professionnel au sein de l'organisation. Pour supporter l'initiative, le collège Barker a mis sur pied un camp d'innovation appelé le *basecamp*. Durant une semaine, des membres de plusieurs escadrons et de différents grades se sont réunis pour discuter de l'idée d'utiliser de la rétroaction multisource au sein de l'ARC. Ce fut une semaine très productive qui a permis à notre équipe du 430 ETAH de mettre nos idées en perspective et de discuter avec des professionnels de différentes sphères,

## Introduction et mandat

notamment les personnes chargées des ressources humaines et de l'évaluation du personnel. Nous ferons référence au basecamp à plusieurs endroits dans ce rapport. En annexe, nous fournirons une copie du compte rendu du basecamp rédigé par l'équipe qui a élaboré le programme. Suite au basecamp, notre équipe au 430 ETAH et le collège Barker avons implémenté des prototypes légèrement différents au sein de nos unités respectives. Ainsi, nous offrirons d'autres possibilités sur la façon de procéder à l'ARC. Les différences majeures sont qu'au 430, nous avons ajouté une composante de mentorat, nous avons utilisé des questionnaires différents, les participants évalués ne voient pas directement les résultats puisque les mentors ont le rôle d'anonymiser les résultats et nous avons fait le premier pas vers l'inclusion d'une composante évaluative en utilisant les superviseurs comme mentors. Le programme reste cependant développemental. Nous mettrons également, en annexe, une note d'information rédigée par le commandant du collège Barker au sujet de la première itération de leur prototype en guise de comparaison avec celui que nous présentons dans ce rapport.

Ce projet prend place dans le domaine des ressources humaines et de la performance humaine. Nous avons un sujet vaste qui nécessite une grande exploration bibliographique. Ainsi, pour notre cadre théorique, nous avons principalement recherché des sources sur le développement du leadership, sur la rétroaction multisource, sur le mentorat et sur le leadership toxique. Ce rapport se veut de nature pratique et concise. Le sujet des évaluations multisources et du mentorat a été longuement étudié par une grande variété de chercheurs professionnels, mais nous n'avons pas pour objectif de couvrir, dans le présent travail, tous les aspects reliés aux évaluations multisources et au mentorat, mais plutôt de survoler les points les plus importants pour amorcer la discussion et conscientiser les forces canadiennes sur l'utilité potentielle des évaluations multisources et du mentorat. Pour les lecteurs qui désirent se lancer dans une étude plus exhaustive sur le sujet, nous recommandons de commencer par la lecture du rapport de *RAND Corporation* intitulée : *360-degree assessment, are they the right tool for the US military?* Ainsi que par une lecture de *The Mentoring Handbook* de Dr Lagacé-Roy et Dr Knackstedt. Dans ce rapport, nous allons commencer par faire un survol de notre cadre théorique. Ensuite, nous allons discuter du prototype que nous proposons ainsi que la méthodologie de l'essai pratique que nous avons mené au 430 ETAH. Nous pourrions alors discuter des apprentissages que nous avons faits par l'entremise de notre prototype. Enfin, nous proposerons quelques recommandations pour les prochaines étapes dans le cas où l'ARC déciderait de poursuivre le développement d'un programme de rétroaction multisource et de mentorat.

---

## **Considérations théoriques.**

---

Dans ce chapitre, nous allons discuter de leadership toxique, de la rétroaction multisource et de mentorat. Il s'agit du chapitre qui aborde principalement les fondements théoriques de notre recherche.

### **Le leadership toxique**

---

Au regard de l'importance qui est accordée actuellement à l'éradication du leadership toxique au sein de l'organisation, nous avons jugé qu'il serait pertinent de commencer avec une courte section pour explorer cette problématique et voir si des programmes de rétroaction multisource et de mentorat sont une solution appropriée contre le leadership toxique.

Une grande variété d'études a été menée sur le leadership toxique au sein d'organisations. Kenneth Williams (2018) a étudié le leadership toxique au sein des institutions militaires et fédérales. Les résultats de son étude démontrent la présence élevée de leaders toxiques au sein des institutions militaires et fédérales. L'étude démontre d'ailleurs que les comportements toxiques de la part des leaders ont un effet négatif sur les individus, les équipes, la performance organisationnelle, la productivité et les facteurs portant sur la satisfaction au travail. Boger (2016) affirme qu'un leader toxique amène la culture d'une unité vers un mode de survie et réduit systématiquement la productivité, l'engagement et la rétention des subordonnés. Pour combattre le leadership toxique, Williams (2018) propose des interventions en petits groupes pour renforcer la culture de respect au sein des institutions et après l'analyse des résultats de l'étude, qui démontrent une déficience au niveau de la conscience de soi des leaders, Williams propose l'incorporation de programmes qui visent à améliorer la conscience de soi des leaders de tous les niveaux organisationnels pour prévenir les comportements toxiques. Williams (2018) accorde beaucoup d'importance à la prévention et au développement de la conscience de soi, de l'autorégulation, de la confiance, de l'empathie, du respect et sur le développement d'une culture éthique.

Le lieutenant-colonel Boger (2016) a bâti des recommandations pour identifier et corriger les comportements toxiques d'un leader avant qu'il ne soit placé dans un poste de commandement important. Le lieutenant-colonel Boger mentionne qu'il est important de faire une distinction entre un leader inepte et un leader toxique. Certains leaders sont peu efficaces en raison de leur

## Considérations théoriques

manque de compétence en matière de leadership dû à leur irresponsabilité ou encore à leur ignorance, leur manque de courage, d'empathie ou d'effort académique. Ainsi, dans des positions de commandement, de tels leaders sont inefficaces en raison des faibles compétences démontrées et non en raison de leurs intentions. Ces leaders peuvent être bien intentionnés, mais leurs décisions et leurs actions erronées peuvent être davantage le résultat d'un manque de connaissances que d'un désir de gain personnel (Boger, 2016). À l'opposé, un leader toxique accomplit généralement la mission en fournissant un minimum d'efforts et en priorisant ses gains personnels (Reed, 2015). Ces leaders toxiques sont généralement peu enclins à recevoir de la rétroaction de la part de leurs subordonnés, pairs et même superviseurs et ont tendance à ignorer et essayer de cacher la nature de leurs problèmes (Boger, 2016). Des leaders toxiques peuvent corrompre une unité, et ce même après leur départ. Les unités paires et le commandement supérieur s'en verront affectés pour une période de temps qui peut s'étirer en fonction de la durée et de la l'employeur de la culture toxique au sein d'une unité (Boger, 2016). Afin de dénicher les leaders toxiques, Boger propose des alternatives, une évaluation 360 et une évaluation du climat d'une unité via un questionnaire volontaire.

Concernant les sondages du climat d'une unité, Boger propose l'ajout de certaines données qui pourraient offrir au superviseur un point de vue différent sur l'état d'une unité. Il mentionne, par exemple, le taux de rotation du personnel, le taux de rétention et le taux de vacances refusé. Toute déviation significative de la moyenne sans raison particulière peut alerter les superviseurs d'un problème potentiel de leadership toxique. Boger formule quelques questions, par exemple « Combien de fois vous êtes-vous fait refuser des vacances sans raison opérationnelle telle qu'un exercice, inspection, déploiement, etc. ? » Boger est d'avis qu'un questionnaire bien construit permettrait à la chaîne de commandement de dépeindre de façon réaliste l'état d'une unité et pourrait déterminer certains facteurs qui influencent la culture telle qu'un manque de ressources, des leaders ineptes ou encore toxiques. Dans une prochaine recherche, il pourrait être intéressant d'étudier plus en profondeur le programme de questionnaires du climat des unités que nous avons ici, au Canada, dans le but de l'optimiser. Dans le cadre de ce projet, nous n'avons que brièvement étudié ces questionnaires puisque cela sortait de notre cadre de recherche, mais suite à la manifestation de l'intérêt de l'organisation de développer une façon de trouver et d'adresser directement le leadership toxique dans le but de prévenir des dommages potentiels, nous encourageons une prochaine équipe de recherche à commencer par étudier les sondages sur le climat d'unité puisque nous pensons que bien que

## Considérations théoriques

nous n'avons pas la solution parfaite, nous sommes sur la bonne voie. Il serait toutefois important d'approfondir et améliorer ce que nous savons déjà.

Notre équipe de recherche encourage l'utilisation d'un questionnaire pour évaluer le climat et le moral au sein d'une unité comme moyen pour trouver les leaders toxiques. Nous pensons également qu'un programme de rétroaction multisource peut permettre de faire la prévention du leadership toxique en offrant aux membres la possibilité de travailler sur eux-mêmes. Cependant, nous ne cherchons pas, avec l'initiative que nous allons proposer, à punir ou écarter directement les leaders toxiques d'aujourd'hui. Le cadre de notre projet est bien défini et se limite à trouver une façon de permettre à nos leaders de s'améliorer grâce à la rétroaction de leurs subordonnés. Il est important de trouver ces personnes toxiques et de prendre action lorsque nécessaire, voire de s'assurer que ces personnes ne puissent pas progresser au sein de l'institution, mais le programme que nous allons proposer dans ce rapport n'est pas la meilleure façon d'y arriver. Le programme promet d'être plus efficace pour adresser les leaders ineptes. Il existe d'autres programmes et moyens pour le service de trouver et de réprimander les leaders toxiques. D'ailleurs, un leader peut être perçu comme toxique, mais celui-ci est peut-être aux prises avec des décisions difficiles et peu populaires, mais nécessaires. Dans une telle situation, une évaluation multisource à caractère évaluative pourrait être contreproductive et fournir des résultats tout simplement faux (Hardisson et al, 2015).

De notre côté, en nous inspirant de Williams (2018), nous encourageons la prévention comme un moyen efficace pour lutter contre le leadership toxique. L'ARC a déjà certaines initiatives en place telles que les Conversations ouvertes de la Défense en éthique. Nous pensons qu'un programme de rétroaction multisource peut venir compléter ces initiatives en permettant aux leaders de se conscientiser sur leurs comportements. Ainsi, nous abordons la question du leadership toxique d'un point de vue développemental. Nous ne visons pas un programme punitif, mais plutôt un moyen pour les leaders de s'améliorer et d'éradiquer le leadership toxique avant même qu'il prenne forme.

Bref, le leadership toxique est une problématique extrêmement difficile à éradiquer. Nous sommes d'avis que pour avoir un réel effet, il ne faut pas chercher une solution immédiate, mais plutôt s'attaquer à la racine du problème et miser sur le futur. Selon nous, la meilleure façon d'éliminer le leadership toxique de façon permanente serait de faire de la prévention et

## Considérations théoriques

de procéder à un changement de culture en développant les capacités émotionnelles de nos leaders par un programme de rétroaction et de coaching personnalisé. Les effets ne seront pas immédiats, mais ils viendront au fur et à mesure que nous entraînerons la prochaine génération de leaders et ces changements seront ainsi durables et profonds.

### **Les évaluations multisource**

---

De nos jours, les évaluations par un superviseur sont la méthode d'évaluation la plus utilisée. Cependant, dans une grande variété d'emplois, le superviseur n'est pas la seule personne en mesure d'apporter des commentaires utiles sur la performance d'un individu. En fait, très souvent, le superviseur n'est même pas la personne la mieux placée pour émettre un jugement. Par exemple, un superviseur ne voit pas nécessairement comment un membre interagit avec ses subordonnés ou encore avec des clients externes. C'est pourquoi plusieurs experts dans le domaine de l'évaluation du personnel (Hedge et al, 2001) sont d'avis que les évaluations faites par un superviseur offrent une image incomplète de la performance d'un membre d'où l'utilité des évaluations 360 (Hedge et al, 2001). Les évaluations 360 sont particulièrement utiles pour évaluer les *soft skills* telles que le leadership et les habiletés interpersonnelles comme l'empathie. Ceux-ci sont des aspects capitaux pour les opérations d'une organisation (Chalifoux, 2020). Il faut cependant garder en tête que les évaluations 360 peuvent parfois ne pas être appropriées, notamment, dans le cas d'employés qui travaillent seuls ou qui ont des interactions limitées. Il faut également garder en tête qu'il n'y a pas que des aspects positifs aux évaluations multisources. En effet, les coûts et ressources nécessaires pour mettre sur pied, implémenter et maintenir de tels programmes sont significatifs (Hardison et al, 2015). Le temps que ces programmes demandent aux participants est particulièrement contraignant et plusieurs experts ont démontré que, fréquemment, les évaluations multisources ont des effets négligeables sur le comportement des membres (Hardison et al, 2015).

Selon une étude effectuée par Mark et al (2001) au sein de plusieurs compagnies, la grande majorité des employés trouvent les évaluations multisources utiles pour le développement et pour l'équité au sein de leur organisation et se disent satisfaits avec ces programmes. Cependant, le fait que les employés aiment les évaluations multisources n'est pas nécessairement la meilleure mesure d'efficacité, surtout du point de vue de l'organisation qui investit les ressources nécessaires. Pour une organisation, le but premier devrait être l'amélioration des comportements et des habiletés (Bracken et al, 2001). Une analyse de

## Considérations théoriques

24 études a démontré que les évaluations 360 produisent généralement une amélioration du comportement des participants, mais une amélioration de petite magnitude (Smither et al, 2005). Ainsi, Smithers et al (1995) sont d'avis qu'il n'est pas réaliste pour les organisations de s'attendre à des changements drastiques au sein de toute l'organisation. Ils croient plutôt que certains membres sont, de prime abord, plus susceptibles de s'améliorer et ils croient qu'il faut se demander pour qui et sous quelles conditions les évaluations multisources risquent-elles d'être positives au lieu de simplement se demander si la rétroaction multisource fonctionne bien (Hardison et al, 2005).

### **Les évaluations multisources au sein de l'armée américaine.**

---

Nous allons maintenant explorer comment les forces armées américaines font l'utilisation d'évaluation multisources. Nous n'allons pas entrer en détail dans les processus d'évaluation puisque cela sortirait du cadre de ce rapport. Nous désirons nous concentrer sur les méthodes de rétroaction multisource ainsi que leur utilisation. Il incombe de mentionner que cette section n'est pas une liste exhaustive des programmes existants, mais plutôt un survol des programmes les plus importants.

#### Le Multi-Source Assessment and Feedback Program (MSAF) :

Aux États-Unis, tous les services ont des processus qui permettent aux dirigeants de recevoir de la rétroaction en provenance de leurs subordonnés et pairs. Certains sont plus formels. Le tableau 4.1 tiré de l'étude produite par le *RAND Organisation* résume les programmes présentement en place dans les forces armées américaines. On remarque que tous les services utilisent la rétroaction multisource pour des fins de développement et non pour des fins d'évaluation et que chaque service a une utilisation différente de ces programmes. De plus, le

niveau de développement de ses programmes est clairement différent d'un service à l'autre.

**Examples of Existing 360 Efforts in Each Service**

Service	Tools Used	For Whom?	Who Provides Ratings?	Is It Required, and How Often?	Who Sees the Results?
Air Force	Air Force Leadership Mirror	Many Air Force populations	Participant selects (subordinates, peers, and superiors)	On taking grade	Individual
	Air Force General Officer 360	General officers	Any general officer, command chief, master sergeants, colonels, GS-15s, Senior Executive Service members	Yes, annually	Individual, chief and vice chief of the Air Force
	CCL Executive Dimensions	Lieutenant generals and Tier-3 Senior Executive Service	Participant selects	Taken at CCL at career milestone	Individual with the option of coaching
	CCL Benchmarks	Select colonels, GS-15, E-9	Participant selects	Taken at CCL at career milestone	Individual with coaching
Army	Leader 360 (MSAF)	All officers (O-6 and below), enlisted and Department of the Army civilians	Participant selects (CAC holders)	Yes, once every three years and tracked with checkbox on Officer Evaluation Report	Individual with the option of coaching
	Commander 360 (MSAF)	Battalion and brigade commanders on the Centralized Selection List	Rater selects, commander can nominate two for inclusion	Yes, three to six months and 15-18 months into command	Commander feedback report, must be reviewed with rater (who is trained to provide coaching)
	Peer and Advisory Assessment Program	General officers	Anyone in general officer corps who feels capable of providing feedback	Yes, annually	Individual with the option of coaching, Army GOMO reviews results for red flags
	General Officer 360	Those promoted to two-, three-, and four-star posts	Participant selects with Army GOMO approval	When promoted to next general officer post, approx. every three years	Individual with the option for coaching, Army GOMO reviews results for red flags
Navy	360 Assessment at Navy Leadership and Ethics Center	Officers screened for command	Participant selects	On command selection	Individual with one-on-one feedback from certified coach at the training
	Surface Community Pilot 360 Program	Department heads	Participant selects	Early career (about seven years of service)	Individual with debriefing by a certified feedback coach at Surface Warfare Officer Department Head School
	New Flag Officer and Senior Executive Symposium	New flag officers	Participant selects	A week-long training course	Debriefed by executive coaches

Service	Tools Used	For Whom?	Who Provides Ratings?	Is It Required, and How Often?	Who Sees the Results?
	Naval Post-Graduate School Flag Officer 360	Rear admiral (upper half) and vice admiral	Participant selects	While attending a customized course specifically geared toward preparing them for their next assignment	Debriefed by executive coaches
	CCL Flag Officer 360	Vice admirals and admirals	Participant selects	At the Leadership at the Peak course	Debriefed by executive coaches
Marine Corps	Center for Army Leadership MSAF 360 (Pilot)	Colonel/lieutenant colonel commanders	Participant selects (CAC holders)	No, pilot (MSAF) run once at Commandant's Commanders Program	Individual with the option of coaching
	CCL Executive Dimensions	Lieutenant generals and Tier-3 Senior Executive Service	Participant selects	Taken at CCL at career milestone during the Leadership at the Peak course	Individual with the option of coaching
Joint	Joint 360	Joint Staff and combatant command general and flag officers	Participant selects (subordinates, peers, and superiors)	Yes, six to nine months after taking post; again in two years	Chairman, deputy chair, and director J7 may request to see an individual Participant also receives report and may choose self-review, review with coach, supervisor, or a senior mentor

NOTES: Table is populated based on interviews conducted by RAND researchers and supplemented with data provided by the office of the Senior Advisor to the Secretary of Defense for Military Professionalism in OSD. GS = General Schedule pay scale; CCL = Center for Creative Leadership; CAC = Common Access Card; GOMO = General Officer Management Office.

Figure a: initiatives 360 dans les services américains

Bien que tous les services aient des initiatives en place, le programme de rétroaction multisource le plus avancé et testé se trouve au sein de l'armée américaine. Nous allons donc principalement explorer cette initiative. Leur programme principal appelé *Multi-Source Assessment and Feedback Program (MSAF)* est en fonction depuis 2008 et l'armée est le seul service qui oblige tous ses officiers supérieurs à compléter un programme 360 à une fréquence d'au moins 3 ans. Cependant, le programme reste disponible pour tous les militaires. En date de septembre 2014, le programme a été utilisé 335 000 fois (Hardison et al, 2015). D'ailleurs, depuis son introduction, le programme continue d'être de plus en plus accepté (Hardison et al, 2015). Pour y participer, les membres doivent se connecter à un logiciel et remplir une auto-évaluation avant de pouvoir inviter d'autres membres de leur entourage à remplir un questionnaire. Le *Center for Army Leadership (CAL)* estime qu'environ 12 minutes sont nécessaires pour remplir le questionnaire. Si les membres le désirent, ils peuvent suivre une brève formation en ligne qui explique le *MSAF*, ses objectifs et son utilisation. L'armée tente

## Considérations théoriques

avec ce programme d'inculquer une culture de rétroaction au sein du service. Le *MSAF* vise à améliorer les habiletés relationnelles et à conscientiser les leaders sur leurs points faibles et points forts dans le but de les préparer pour des postes seniors au sein du service. Ce programme se base sur la doctrine de l'armée américaine, sur le leadership et les compétences clés d'un dirigeant dans la formulation des questions utilisées (Army Doctrine Reference Publication 6-22, 2012). Les questionnaires sont remplis par des superviseurs, des pairs et des subordonnés. Bien que la qualité des résultats augmente avec le nombre de personnes qui répondent au questionnaire pour un participant, le programme demande un minimum de 3 supérieurs, 5 pairs et 5 subordonnés et ces évaluateurs ne doivent pas nécessairement provenir de la même division. Au moment de réviser les résultats, les participants ont l'option de travailler avec un entraîneur ou non. Ces entraîneurs sont souvent des professionnels qui effectuent ce type de consultation à temps plein et d'anciens militaires qui sont entraînés pour pouvoir agir comme entraîneur. En date de 2015, l'armée américaine avait budgété 1500 sessions annuelles et cela s'avère être en règle avec la demande puisque seulement 1 % du personnel admissible demande d'être accompagné par un coach (Hardison et al, 2015). Ce programme reste à l'écart des évaluations formelles des membres et du processus de promotion. Il est strictement développemental. Les résultats sont présentés sous forme de rapport dans lequel les participants peuvent apercevoir la moyenne des notes qu'ils ont reçue pour chaque question et pour chaque groupe de répondants (superviseurs, pairs, subordonnés) et ils reçoivent une copie des commentaires reçus. Les rapports sont accessibles pour les participants par la plateforme digitale du *MSAF* et sur cette même plateforme, on retrouve du matériel éducatif que les membres peuvent consulter et qui sont en lien avec les comportements et habiletés traités dans le questionnaire.

L'utilité du *MSAF* est difficile à quantifier. Le *RAND Corporation* se fie aux données publiées en 2013 par le *Center for Army Leadership* sur les points de vue des participants au programme. La majorité des participants ont une opinion positive du programme. On note que près de la moitié des participants ont mentionné avoir découvert des aspects qu'ils ne connaissaient pas sur eux-mêmes, alors que 33 % ont découvert une faiblesse et 17 % ont découvert une force. On note aussi que les deux tiers des participants ont signifié une intention de modifier certains comportements suite au *MSAF*, mais que seulement 10 % des évaluateurs ont dit observer un changement de comportement chez les participants (CAL, 2013 dans Hardison et al, 2015). Riley et al (2014) rapportent que le questionnaire annuel du *CAL* a relevé que seulement 25 %

## Considérations théoriques

des participants du *MSAF* sont d'avis que le programme leur a été grandement utile dans leur développement comme dirigeant, alors que 25 % ont noté l'impact du programme comme modéré et 50 % comme faible ou comme n'ayant eu aucun impact (Hardison et al, 2015).

Le problème le plus commun et le plus persistant pour le *MSAF* est la difficulté pour les participants à obtenir le nombre de répondants minimal requis et ce problème devient de plus en plus présent au fur et à mesure que le programme devient plus populaire dans l'armée américaine. Hardison et al (2015) relèvent qu'il n'y a aucune mesure en place pour inciter les répondants à participer au programme.

## Autres initiatives

---

### The unit 360 :

Il s'agit du même processus que le *MSAF*, mais il est implanté suite à la demande du commandant d'une unité et le programme est appliqué à l'unité au complet. Le niveau de confidentialité reste identique au *MSAF*, mais suite à l'exercice, un rapport est préparé dans lequel nous pouvons voir les moyennes de l'unité. Le rapport contient des recommandations et est présenté à l'unité complète et au superviseur du commandant de l'unité pour aider au développement des efforts d'entraînement futurs de l'unité (Hardison et al, 2015).

### Le *MSAF* en version pair-à-pair :

L'armée offre une version similaire au *MSAF*, mais qui est administrée de façon latérale pour des personnes de rangs similaires. Ce programme est offert aux officiers généraux du service. Ainsi, ils peuvent offrir de la rétroaction à tout autre officier général avec lequel ils ont travaillé. Bien que le programme soit de nature développementale, les résultats sont révisés à l'interne pour tenter de trouver des indices de leadership toxique et de manquement aux principes éthiques (Hardison et al, 2015).

### Le *Commander 360 program* :

Au sein de l'armée américaine, ce programme, qui utilise la même technologie que le *MSAF*, est basé sur la même doctrine militaire et n'est pas relié aux évaluations de performance formelles. Cependant, les questions visent spécifiquement les réalités d'un poste de commandement. L'objectif de cette initiative est d'encourager le développement actif des officiers. Ce programme vient remplacer le *MSAF* pour les lieutenants-colonels et les colonels et prend place de 3 et 6 mois suite à la prise d'un commandement par le membre et à nouveau

## Considérations théoriques

après 15 à 18 mois suite à l'obtention du poste, pour un total de deux itérations. De plus, on note quelques autres différences avec le *MSAF*. Tout d'abord, le superviseur du participant et le participant lui-même recevront le rapport de l'exercice. Ensuite, c'est le superviseur qui choisit les supérieurs, subordonnés et pairs qui vont offrir de la rétroaction au participant. Enfin, le superviseur et le participant doivent s'engager dans une conversation de développement et produire un plan d'action dans le but d'amener le participant à se développer comme leader. Le programme veut ainsi encourager des discussions développementales franches et productives entre les superviseurs et leurs subordonnés. Cette initiative reste récente et continue à se développer, n'ayant vu le jour qu'en 2013 par l'entremise d'un projet pilote. Il est important, ici, d'indiquer que les superviseurs reçoivent la directive de ne pas utiliser l'information reçue dans le cadre de ce programme pour l'évaluation du participant. Le service se fie ainsi à la discipline et au professionnalisme de ses officiers supérieurs pour vérifier et contextualiser l'information reçue et s'en servir d'une façon appropriée.

### Command Climate Survey :

Une variation des questionnaires sur le climat d'une unité est présente dans tous les services américains et offre aux dirigeants un aperçu de l'état d'une unité sur des thèmes comme le moral, l'équité, le niveau de satisfaction au travail, etc. Le questionnaire est court et les questions ne portent pas directement sur les capacités de commandement du dirigeant en place, mais on peut obtenir un aperçu de sa performance au travers des tendances relevées. Les questions sont d'ordre général et portent sur l'environnement de travail, particulièrement au niveau moral. Bien qu'ils restent très similaires, il y a quelques différences au niveau de l'application de cet outil entre les services. Par exemple, dans l'armée américaine, les résultats sont vus par toute l'unité et le superviseur du commandant de l'unité, alors que dans le *Marine corps*, le superviseur a le choix de partager les résultats ou non et le questionnaire contient des questions plus précises sur le commandant (Hardison et al, 2015).

### **Le mentorat et le développement de l'intelligence émotionnelle.**

Cette prochaine section traitera du mentorat comme outil pour développer le leadership et l'intelligence émotionnelle des membres. Notre objectif est de déterminer si le mentorat est une pratique qui devrait être formellement adoptée au sein de l'ARC.

Encore aujourd'hui, nous sommes aux prises avec des problèmes de rétention de la main-d'œuvre qualifiée et nous continuons de développer des programmes pour améliorer la

## Considérations théoriques

réention du personnel, telle qu'*Op Talent* et *OP Expérience*. La gestion du talent est certainement importante, mais l'organisation devrait porter plus d'attention au développement du talent pour ceux qui ne sont pas nécessairement sur le plan de succession. Les recherches de William Glasser, un éducateur de Chicago, nous montre que nous retenons 10 % de ce qu'on nous lisons, 20 % de ce que nous écoutons, 30 % de ce que nous voyons, 50 % de ce que nous écoutons et voyons, 70 % de ce dont nous discutons, 80 % de ce que nous expérimentons et 95 % de ce que nous enseignons à autrui (Charney, 2003). Le mentorat permet donc de renforcer ce qui est lu, écouté et vu au travers de discussions et permet d'aider à l'instauration d'une culture de rétroaction constructive. La théorie sur le mentorat est largement acceptée et les bénéfices d'une relation de mentorat productive sont bien définis et reconnus (Doré, 2021).

On retrouve une grande variété d'études qui relie l'intelligence émotionnelle à la pratique d'un leadership authentique et efficace (Van Oosten, 2013 ; Harms et Crédé, 2010 ; Pillay, Viviers et Mayer, 2013 ; Syndell, 2008). Boyatis (2009) énonce d'ailleurs que les compétences sociales et émotionnelles sont un bon prédicateur de l'efficacité d'une personne dans un rôle professionnel de gestion et de leadership. Nous sommes donc amenés à nous questionner à savoir comment développer l'intelligence émotionnelle. Plusieurs études ont démontré que les programmes de leadership traditionnels basés sur une méthode d'enseignement en classe mènent rarement à une amélioration durable des compétences émotionnelles. Ces études proposent le coaching personnalisé comme une approche alternative (Boyatiz et al, 2013 ; Grant, 2007 ; McEnrue et al, 2010.) Cette méthode est d'ailleurs populaire dans le domaine privé (Bono et al. 2009). D'ailleurs, des études démontrent que des sessions régulières et courtes en combinaison avec de la rétroaction sur le progrès sont plus efficaces que des sessions plus longues, mais moins fréquentes (Cepeda et al, 2009).

Denisi et Kluger (2000) recommandent l'inclusion de séances de coaching dans un programme de rétroaction multisource. Les auteurs rapportent que de telles séances augmentent la probabilité d'obtenir un changement positif dans la performance des membres qui participent à un programme de rétroaction. Ces 2 experts ne sont pas les seuls. En effet, nous retrouvons dans la littérature une grande variété d'études et d'experts qui recommandent le mentorat. Cependant, la majorité de ces experts s'entendent pour dire que les personnes qui servent de coach doivent être entraînées pour interpréter la rétroaction et sur comment mener des séances de rétroaction. Hardisson et al (2015) recommandent également le mentorat dans leur rapport.

## Considérations théoriques

Plusieurs des participants de leur étude ont mentionné que le coaching représente l'ingrédient clé d'un programme développemental. À la lumière de plusieurs recherches académiques qui démontrent que les impacts d'un programme de rétroaction sont limités si l'exercice n'est pas suivi d'une séance de coaching, nous sommes amenés à nous demander s'il est vraiment utile d'administrer un programme de rétroaction sans mentorat. En d'autres mots, l'inclusion de séances de mentorat nous semble un précurseur pour qu'un programme de rétroaction multisource ait du succès.

Malgré les recommandations académiques et les succès documentés des programmes de mentorats, les Forces canadiennes continuent d'être hésitantes dans leur adoption de tels programmes. L'ARC a mis en place un programme de mentorat informel et volontaire nommé *Runway to Success*. Cependant, il n'y a pas de politique ni de directives qui gouvernent son implémentation. Le seul matériel disponible qui décrit l'initiative est un pamphlet électronique de 12 pages. Ce programme ne prévoit aucun entraînement pour le mentor et pour le mentoré (Rodgers, 2014). Sans davantage de structure, le programme risque fort de mener à des relations de mentorat dysfonctionnelles et à des résultats peu concluants. D'ailleurs, on remarque que le programme n'a pas réussi à s'enraciner au sein de l'institution. Plusieurs années après son instauration, le programme est pratiquement inexistant au sein des unités opérationnelles et peu de membres connaissent son existence. D'ailleurs, pour améliorer la qualité générale de la carrière des membres des forces canadiennes, l'organisation essaie d'implémenter l'initiative *Journey*. En conjonction avec la politique *Strong, Secure, Engaged*, l'initiative *Journey*, considère le mentorat comme un outil pour atteindre les buts stratégiques des forces canadiennes. Ainsi, nous remarquons que les dirigeants reconnaissent les bénéfices du mentorat, mais malgré les bonnes intentions, l'organisation n'a pas été en mesure de réellement opérationnaliser le concept de mentorat. Durant les deux dernières décennies, plusieurs programmes de mentorat ont pris forme au sein de l'organisation. Ceux-ci débutent généralement avec beaucoup de succès pour ensuite discrètement disparaître par manque d'intérêt, de ressources ou en réponse à la faible proposition de valeurs que ces programmes offraient aux membres ou à l'organisation (Doré, 2021). La majorité des programmes de mentorat disparaissent après deux ans (Doré, 2021). Les recherches démontrent que la vraie difficulté n'est pas d'implémenter les programmes de mentorat, mais de les maintenir en place sur le long terme.

## Considérations théoriques

L'objectif du mentorat est de développer le plein potentiel des dirigeants de l'institution. Pour ce faire, les dirigeants plus seniors devraient prendre un intérêt personnel marqué envers le développement et le futur des membres moins expérimentés : « *The quality of those who lead tomorrow reflects the leader development process of today.* » (Kosper, 2002). Le mentorat est une caractéristique clé d'une organisation apprenante telle que veulent l'être les FAC. Dans le but d'atteindre leurs besoins organisationnels, les FAC utilisent le système de perfectionnement professionnel des forces armées canadiennes. Celui-ci se base sur quatre piliers pour développer les membres tout au long de leur carrière, soit l'éducation, l'entraînement, l'expérience et le développement personnel. Alors que pour les trois premiers piliers, l'organisation doit s'impliquer activement, pour le dernier pilier, il revient aux membres de se prendre en charge et se développer, mais nous remarquons que les membres ont peu d'options et d'outils à leur disposition pour travailler sur eux-mêmes, d'où la nécessité d'un programme de rétroaction et de mentorat. De plus, ce système décrit certaines périodes de développement allant du niveau tactique au niveau exécutif. Durant les périodes plus avancées, les membres ont davantage d'outils mis à leur disposition pour se développer, mais nous remarquons un manquement en milieu de carrière du membre, alors que ces niveaux sont ceux lors desquels les capacités émotionnelles des membres sont particulièrement testées puisque les membres sont amenés à gérer directement un nombre élevé de personnes. Ainsi, avec notre programme, nous visons le développement des dirigeants intermédiaires en unités, soit durant les périodes de développement 2 et 3 pour les officiers et 3 pour le membre du rang.

En ce qui concerne les FAC, autres que pour les officiers qui sont reconnus comme de futurs leaders seniors (moins de 1 % des membres), il n'y a présentement aucun programme formel qui permet aux membres de bénéficier de mentorat pour se développer. Dans le contexte actuel, il est difficile pour un membre de demander un engagement de mentorat avec une personne d'expérience au sein de l'organisation puisque cette pratique est parfois vue d'un mauvais œil. Il pourrait, par exemple, s'agir de jeux politiques pour avancer sa carrière, de « léchage de bottines », etc. (Hutchins, 2004). Cependant, les bénéfices du mentorat sont nombreux tant pour le service que pour le mentor et l'élève. L'un des bénéfices les plus importants s'agit certainement de l'amélioration de la rétention du personnel et du succès professionnel des membres. Alors que les gestionnaires de carrière se concentrent sur le futur à court et moyen terme d'un membre, un mentor apporte une connaissance plus complète du chemin que peut prendre un mentor pour se développer comme futur leader senior. Pour une description plus

## Considérations théoriques

approfondie des bénéfices du mentorat, nous vous référons à la thèse du Lcol M.Rodgers (2014) intitulée *Assessing The RCAF Mentorship Program*.

De plus, le mentorat revêt également certains risques et difficultés. L'un des problèmes les plus récurrents du mentorat s'agit de la négligence du mentor, généralement dû à un manque de temps, un manque d'affinité relationnelle entre les deux parties de la relation, un manque d'habileté de la part du mentor ou un manque de structure des programmes de mentorat (Rodgers, 2014). Le parrainage est également un risque des programmes de mentorat. Celui-ci survient lorsqu'un mentor intervient pour assurer la progression de son mentor. Ce comportement renforce les perceptions négatives d'élitisme et de favoritisme reliées au mentorat. Le manque de mentors disponibles, le mauvais jumelage et une faible compréhension du processus de mentorat sont également certains des difficultés les plus notoires d'un programme de mentorat.

Un jumelage adéquat est l'une des composantes essentielles de tout programme de mentorat. Cependant, il s'agit aussi d'une des étapes les plus difficiles d'un point de vue pratique pour une organisation. Alors que pour les rangs moins avancés, le jumelage basé sur la similarité du corps de métiers des membres est sensé, à un niveau plus avancé dans la carrière quand les membres passent d'opérer du niveau tactique vers un niveau plus stratégique, ce n'est pas nécessairement l'approche la mieux adaptée. On remarque que la façon de jumeler les membres doit aussi être adaptée en fonction du rang et du niveau d'expérience des membres. D'ailleurs, une occupation similaire ne garantit pas une affinité intellectuelle. Des membres avec des intérêts, des buts et des caractéristiques démographiques et sociales similaires ont une plus grande propension à former un lien solide. Les membres qui sont impliqués dans le processus de jumelage sont également plus enclins à développer une relation productive. Ainsi, il nous paraît essentiel d'offrir aux participants le plus d'optionalité possible lors du jumelage pour augmenter la probabilité de succès du programme. Cependant, nous remarquons que pour des limitations logistiques, soit principalement le manque de mentors potentiels, cela n'est pas toujours possible.

Concernant la disponibilité des mentors au sein du service, il pourrait être nécessaire de recruter des mentors externes. Dans l'entreprise d'un programme de mentorat, le service doit être conscient qu'une pénurie de mentors internes est à prévoir si l'initiative prend un minimum

## Considérations théoriques

d'ampleur. Bien que nous pourrions vouloir que les mentors soient tous internes à l'organisation, le fait est qu'il n'y a tout simplement pas assez de mentors potentiels. Ainsi, le programme risque de devenir exclusif ou de submerger les mentors disponibles diminuant assurément la qualité du mentorat qui pourra être fourni. Par contre, pour qu'un programme pour tous soit mis de l'avant, il faudra considérer le recrutement de mentors externes. Autrement dit, il est nécessaire pour l'organisation d'accepter de viser un programme ciblé envers les membres qui vont assurer le plus gros retour sur investissement dans le but d'assurer la qualité du programme. Pour alléger la charge de travail, le programme pourrait, par exemple, être mené une fois à chaque rang entre capitaine et lieutenant-colonel, ou encore chaque 2 à 4 ans. Nous sommes d'avis que les membres devraient être automatiquement enrôlés, mais qu'ils auraient la possibilité de choisir de ne pas participer comme avec les PER.

### **Leçon apprise sur le mentorat grâce aux expériences d'autres organisations.**

Autre qu'au sein de l'ARC, il y a plusieurs programmes de mentorat en place au sein d'autres institutions, notamment au sein de la marine canadienne, de l'armée américaine, de la force aérienne américaine (USAF), du *Marine corps* américain, de la force aérienne anglaise, etc. Nous n'avons pas l'espace dans ce rapport pour développer en détail ces programmes, nous recommandons la lecture de Rodgers (2014) pour obtenir un résumé de chacune de ces initiatives. Cependant, nous aimerions adresser certaines leçons qui peuvent être retenues de ces programmes. Tout d'abord, nous remarquons qu'un programme de mentorat au Canada devra atteindre un équilibre au niveau de la structure et de la rigidité du programme. Le USAF et le US Army supportent grandement leurs programmes de mentorat au sein de leur doctrine et de leur régulation. Le *Marine Corps* va même jusqu'à rendre le *Marine Corps mentoring program* (MCMP) prescriptif et obligatoire. Alors que la méthodologie du MCMP ne semble pas offrir les résultats que nous recherchons, il est clair que l'ARC a besoin d'un programme plus structuré et encadré par des politiques plus claires que celles que nous avons avec *Runway to Success*. Ensuite, Rodgers (2014) mentionne la nécessité de mieux préparer les mentors et les mentorés pour leur participation dans un programme de mentorat, notamment en créant un manuel spécifique à l'ARC dans lequel nous retrouverions une description détaillée des buts et des tâches de chaque partie. Nous avons déjà le *Mentoring Handbook* du Dr Lagacé-Roy et du Dr Knackstedt qui s'adresse aux forces canadiennes, mais une version plus spécifique à l'ARC serait idéale. Suite au développement de ce manuel, il serait bénéfique de créer une formation pratique pour nos mentors internes où ils pourraient explorer et approfondir le rôle. Enfin, nous

## Considérations théoriques

notons l'importance d'assister au jumelage des mentors et des élèves. L'expérience des organisations qui ont tenté le mentorat a démontré qu'un bon jumelage est un prérequis pour que le programme soit un succès. Plusieurs outils peuvent être mis à la disposition des membres, notamment des logiciels spécialisés ou de simplement garder la relation de mentorat au sein de la chaîne de commandement.

Le Major Doré relève lui aussi certaines observations sur les programmes de mentorat qui ont pris place dans différentes organisations dans sa thèse intitulée *Mentoring in the Canadian Armed forces: Are We Missing Out?* Le tableau suivant énumère rapidement les points positifs et négatifs qu'il note au sein de chaque programme suite à sa recherche. On remarque que les conclusions de Doré (2021) sont similaires à Rodgers (2014).

<b>International Business Machine</b>		
Negative	Program not well understood by employees.	Operational
Negative	Program was not well resourced.	Operational
Negative	Program was not advertised well within the company.	Strategic / Operational
Positive	Program nested in strategic vision.	Strategic
Positive	Promotion campaign established with strategic engagements.	Strategic / Operational
Positive	Tools developed and available to employees.	Operational
Positive	Program integrated within HR policies.	Operational
<b>United Kingdom Police Forces</b>		
Negative	Participants noted not enough time to participate in mentoring activities.	Tactical
Negative	Participants noted lack of supervisor support.	Operational
Negative	Participants noted forced matching was somewhat an issue.	Operational
Negative	Participants noted not enough time to participate in mentoring activities.	Tactical
<b>Fonction Publique du Quebec</b>		
Positive	Program had a focused aim.	Strategic
Negative	Mentee and mentor separation within the chain of command on occasion was not followed.	Tactical
Negative	Program was not linked to HR policies.	Operational
<b>United States Air Force</b>		
Positive	Program linked to diversity goals.	Strategic
Positive	Program guidelines and documentation are clear.	Operational
Positive	Voluntary matching process.	Tactical
Positive	MyVECTOR portal and associated tools.	Tactical
<b>United States Army</b>		
Positive	Concepts incorporated in doctrine.	Strategic

Positive	Training curriculum across the service.	Operational
Negative	ACT portal not functional.	Tactical
Positive	Communities of practice established and supported by the institution.	Operational / Tactical
+ and -	Outsourcing to non-military organisations encouraged.	Operational
<b>United States Navy</b>		
Negative	Formal program rejected by members.	Operational
Negative	Formal program perceived as an administrative burden on system.	Tactical
Negative	Formal program does not offer incentives for mentors participation.	Tactical
Negative	Selection of mentors not formalized, to ensure suitability of mentor.	Tactical
<b>United States Marine Corps</b>		
Positive	Vision was well communicated and supported by upper echelon.	Strategic
Positive	Supporting tools available through the MCU.	Operational
+ and -	Outsourcing encouraged by the chain of command and available tools.	Operational
<b>Royal Military College - Athena</b>		
Positive	The program is supported by the mentees as a grassroots movement.	Operational
Positive	Multiple relationships encouraged, constellation of mentors possible.	Tactical
Positive	On-boarding for cadets for their career.	Operational
Negative	Resourcing is a problem.	Tactical

Figure b: Points positifs et négatifs des initiatives de mentorat de plusieurs organisations

Doré (2021) a étudié les programmes de mentorat d’International Business machines (IBM), du *United Kingdom Police Force*, de la fonction publique du Québec, du *United States Air Force*, du *United States Army*, du *United States Navy*, du *United States Marine Corps* et du Collège militaire Royal du Canada. Voici, en résumé, ses conclusions :

- Une initiative de mentorat doit être alignée avec des objectifs organisationnels pour qu’elle demeure pertinente.
- L’implication soutenue des dirigeants de l’organisation représente un facteur clé pour le succès d’un programme de mentorat. Les dirigeants qui prennent le temps de participer, de diriger et de promouvoir le programme augmentent exponentiellement les chances de succès.
- Un programme de mentorat flexible permet aux intervenants de l’adapter à la réalité des différents sous-groupes dans une organisation et ainsi rendre son acceptation plus probable.

## Considérations théoriques

- Le mentorat prendra place au sein de toute organisation de façon informelle si un programme formel n'est pas mis en place. Ainsi, il est primordial de définir et d'enseigner les concepts de mentorat au sein du système éducatif.
- L'instauration de ressources qui supportent le programme de mentorat tel qu'un portail informatique qui englobe une variété de ressources et encadre le programme augmente grandement les chances de succès.
- L'externalisation de certaine facette du programme de mentorat tel que le mentor lui-même est prometteur puisque le participant se voit avec une responsabilité accrue dans la relation de mentorat augmentant du même coup son enthousiasme envers le projet et puisque l'externalisation des mentors promet de réduire la demande en ressources de notre organisation, qui est déjà très sollicitée à ce sujet. De plus, l'externalisation des mentors pourrait offrir des perspectives plus éloignées des conventions communes du service et cela est une valeur ajoutée.

Bref, nos recherches nous démontrent qu'un programme de mentorat serait bénéfique pour l'ARC pour développer le leadership et l'intelligence émotionnelle des membres. D'ailleurs, l'organisation reconnaît les bénéfices potentiels du mentorat, mais n'a jusqu'à maintenant pas été en mesure d'opérationnaliser avec succès un programme de mentorat. Maintenir un programme de mentorat en place s'avère être plus difficile qu'on pourrait le penser. Plusieurs défis s'élèvent devant nous sur le chemin vers l'instauration durable, entre autres, la faible disponibilité de mentors compétents, la difficulté du jumelage des participants, la négligence de certains mentors, le parrainage et la difficulté à soulever l'intérêt des participants. Malgré ces défis, nous sommes convaincus que nous pouvons apprendre de l'expérience des autres institutions et vaincre ces difficultés. Le développement de nos leaders est une priorité et nous devons persister jusqu'à trouver une formule gagnante.

### **Développer un prototype selon les recommandations de McAnish (2016)**

---

Maintenant que nous avons exploré le leadership toxique, les évaluations multisources et le mentorat, il est temps de commencer à réfléchir sur ce à quoi un prototype pourrait ressembler. McAnish (2016) nous a grandement aidés durant les débuts de notre processus de réflexion. Dans ce chapitre, nous observerons ce que McAnish propose et ensuite, nous aborderons une première discussion dans le but d'expliquer notre raisonnement derrière les caractéristiques principales de notre prototype.

McAnish (2016) relate que certaines études démontrent que des programmes de rétroaction multisources ont peu de chance de mener à un changement de comportement significatif au niveau du comportement des employés, et ce, particulièrement quand les résultats du programme sont uniquement dans les mains de l'individu évalué. Ceux-ci ont tendance à ne pas réellement considérer les commentaires ou même à sentir qu'il s'agit simplement d'un autre processus administratif qu'ils doivent compléter sans trop y prêter attention au lieu d'une opportunité de développement de leurs capacités de leader. Le programme peut rapidement devenir inutile dans un contexte où le membre qui suit le programme n'est pas proprement encadré et peut trop facilement être désengagé.

McAnish (2016) rapporte que dans sa forme actuelle, le *MSAF* est peu efficace. Le but du programme est d'améliorer les compétences de leaderships du personnel, donc un résultat optimal serait que les participants s'engagent dans un processus d'amélioration à la suite du programme, notamment en préparant un plan de développement individualisé, mais la réalité est toute autre. Le *Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL)* de 2014 nous informe que tout seulement le tiers des participants considère que le programme est efficace, que seulement 10 % ont utilisé des coachs virtuels pour s'améliorer, que 70 % des participants ne complètent pas de plan de développement, que deux tiers des officiers n'ont initié le programme que pour remplir les prérequis de leur progression de carrière et que cette même proportion de participants a dit n'avoir dédié qu'un minimum d'efforts au programme. Les rapports des années précédentes affichaient des résultats semblables. De plus, le questionnaire du *CASAL* de 2014 demandait aux participants de placer 13 initiatives de développement du leadership en fonction de leur utilité. Le *MSAF* s'est retrouvé en dernière place. Malgré tout, la recherche rapporte que 22 % des participants ont dit que le programme a eu un grand impact sur leur croissance en tant que leader.

Indicators	2012	2013	2014	Trend
Percent of assessed leaders who feel the MSAF experience was effective at increasing their awareness of their strengths and developmental needs	58	59	53	↓
Percent of assessed leaders who feel the MSAF was effective for improving their organization	36	37	30	↓
Percent of senior noncommissioned officers who view the MSAF favorably	79	77	71	↓
Percent of senior noncommissioned officers who view the MSAF favorably	71	75	63	↓
Percent of noncommissioned officers who initiated an MSAF for their own self-development	48	48	42	↓
Percent of field grade officers who rate the MSAF program as effective in improving their leadership capabilities	38	41	32	↓
Percent of company grade officers who rate the MSAF program as effective in improving their leadership capabilities	41	44	33	↓
Percent of warrant officers who rate the MSAF program as effective in improving their leadership capabilities	45	44	38	↓
Percent of all active-component respondents who rate the MSAF as effective for extending improvement to their organization	36	36	32	↓
Percent of officers who only initiated the MSAF to fulfill an OER block check requirement	59	59	66	↑
Percent of warrant officers who only initiated the MSAF to fulfill an OER requirement	51	51	74	↑
Percent use VIC	9	10	10	↔
Percent who use VIC who rate it as effective	65	63	Not assessed	↔
Percent who reported knowing about the VIC	31	33	Not assessed	↔

Legend	
MSAF—Multi-Source Assessment and Feedback	OER—officer evaluation report
VIC—virtual improvement coaching	

(Graphic by Kevin McAninch)

Figure c : Données sur le MSAF

Les rapports du CASAL ont constamment démontré que l’habileté du personnel à développer ses subordonnés est déficiente et doit être améliorée. Il s’agit d’une composante du leadership essentielle. Selon McAnish (2016), en vue de la valeur décroissante du programme depuis 2012 et de son utilisation principalement comme une tâche administrative à compléter, le *MSAF* n’est pas un outil révolutionnaire pour l’armée américaine, mais il pourrait l’être moyennant quelques changements. Il rapporte que le service se retrouve devant une décision à prendre,

## Considérations théoriques

soit de garder le programme tel qu'il est, d'éliminer le programme, de le rendre volontaire ou d'apporter des améliorations au programme.

Tout d'abord, la première option n'est pas recommandée par McAnish. Il est d'avis qu'une application web qui met sur le participant la responsabilité entière de demander et d'implémenter du développement personnel n'est pas suffisante. Ensuite, bien que ce soit seulement pour une faible minorité, le programme semble tout de même avoir un impact positif considérable sur certains membres, et ce pour un coût raisonnable. Les recherches académiques montrent aussi que le développement des futurs leaders est essentiel pour toute organisation: « [...] *the future success of organizations lies in the bench strength of its leaders and in the developmental opportunities that are afforded to them.* » (CCL, 2021). Ainsi, la deuxième option n'est, également, pas recommandée. Il ne reste plus que la possibilité de rendre le programme volontaire ou de l'améliorer. Rendre le programme volontaire éliminerait une partie importantes des perceptions négatives qui l'entoure. Il est très difficile de forcer les changements chez un individu qui n'est pas ouvert à cette possibilité et suivant le modèle du *MSAF*, c'est simplement impossible puisque la responsabilité de se développer revient au participant lui-même. Donc, si le programme reste tel quel, McAnish croit qu'il est préférable de le rendre volontaire. Enfin, l'amélioration du programme, particulièrement, l'ajout de structure à la composante d'autodéveloppement reste l'option la plus recommandable selon l'auteur. McAnish (2016) fait référence au *Commander 360 program* et indique que celui-ci contient des exemples d'améliorations. Comme nous l'avons mentionné plus haut, ce programme demande aux lieutenants-colonels et aux colonels de participer à deux évaluations 360 durant leur tour de commandement et propose un support plus soutenu et personnalisé de la part de l'organisation. Les superviseurs se voient attribuer un rôle de mentor et on souligne leur responsabilité de développer leurs subordonnés pour assurer le futur du service.

McAnish (2016) offre quelques recommandations concrètes pour améliorer le *MSAF* : assurer un suivi, exiger le développement d'un plan personnalisé de développement et entraîner les superviseurs pour les préparer au rôle de mentor.

**Recommandation 1 : assurer un suivi.** La recherche académique et les leçons apprises avec le *MSAF* indiquent clairement l'utilité d'assurer un suivi avec les participants d'un

## Considérations théoriques

programme 360 et le MSAF ne prévoit aucun suivi formel comme le fait le *Commander 360*. Ce suivi peut prendre forme de plusieurs façons, notamment une rencontre planifiée avec la personne qui agit à titre de mentor à un temps établi à l'avance (McAnish, 2016).

**Recommandation 2 : exiger le développement d'un plan personnalisé de développement.** Si un membre ne s'implique pas activement dans son développement à la suite du programme, ce programme présente peu de valeur pour l'organisation, d'où l'importance de formaliser la création de plans de développement individuels. Le *Commander 360* prévoit une discussion de mentorat 2 semaines après que le participant ait reçu ses résultats du programme. Ces sessions seraient axées sur les objectifs de développement du participant et auraient pour objectif de relier la composante connaissance de soi avec l'élaboration d'objectifs et ultimement avec la composante de travailler vers un changement de comportement. Le CCL rapporte, à cet effet, ceci: « *A significant goal will require a change in your behaviour and changing your behaviour is hard work.* » (Kirkland et al., 1998).

### **Recommandation 3 : entraîner les superviseurs pour les préparer au rôle de mentor.**

McAnish (2016) propose d'utiliser les ressources que le service possède déjà, soit les leaders actuels de l'organisation, de les entraîner pour que ceux-ci soient en mesure de servir de mentor pour leurs subordonnés. Après, comme nous l'avons mentionné plus haut, développer les subordonnés est une responsabilité de tout dirigeant. À cet effet, Douglas Riddle (2015), un expert en mentorat mentionne: « *[...] every leader must be engaged in developing the capabilities of those around them, or future organization growth cannot be assured.* » Le *Center for Creative Leadership (CCL)* mentionne également que : « *[...] coaching is one of the best tools for developing and retaining internal leaders with the capability to secure current and future success.* » (CCL, 2021). McAnish (2016) mentionne qu'il est également envisageable que les mentors ne proviennent pas de l'organisation. Cette option, bien que plus coûteuse, vient minimiser la probabilité que le programme ait de conséquences négatives sur la carrière d'un membre et semble être la progression logique d'un tel programme vu les réalités opérationnelles des escadrons et le manque de ressources.

---

## **Discussion : Considérations diverses au sujet de l'application d'un programme de rétroaction multisource.**

---

Peu importe le modèle qui sera choisi, il y a plusieurs questions essentielles sur lesquelles il faut réfléchir avant d'être en mesure de proposer un prototype viable. Dans cette prochaine partie, nous allons réfléchir à ces enjeux. L'étude de Hardisson et al (2015) du *RAND Corporation*, le basecamp auquel nous avons participé et nos discussions internes au sein de l'équipe de recherche ont grandement guidé nos réflexions. Il faut garder en tête qu'il s'agit de questions subjectives, mais nous avons tenté de faire une synthèse de l'information disponible et d'utiliser notre jugement pour prendre position et offrir des pistes de solutions pour un prototype cohérent.

---

### **Utilisation des évaluations multisources pour développer ou évaluer les leaders ?**

---

Plusieurs chercheurs ont évalué l'utilité de systèmes d'évaluations multisources pour des fins de développement et pour des fins d'évaluations. La majorité de ces chercheurs sont en faveur d'une utilisation strictement à des fins de développement. Ces chercheurs mentionnent d'ailleurs que les participants sont généralement réticents à partager des commentaires négatifs, surtout si les questionnaires ne sont pas anonymes. Au niveau des employés en organisation, ceux-ci semblent clairement préférer les évaluations multisources quand elles sont utilisées pour du développement parce qu'ils pensent que l'expérience risque davantage d'être positive que s'il s'agissait d'une évaluation. Énormément de chercheurs sont d'accord avec ces propos (Bettenhausen et Fior, 1997 ; Farh et al, 1991 ; Fedor et al, 1999).

L'étude menée par la *RAND Corporation* avance qu'au Canada et aux États-Unis, la majorité des organisations qui utilisent les évaluations 360 le font dans un objectif développemental. Seulement 29 % le font pour du développement ainsi que pour prendre des décisions au niveau du personnel. Seulement 2 % le font strictement avec un objectif de prendre des décisions de personnel (Hardison et al, 2015). L'étude du *RAND Corporation* est claire et avise que le consensus auprès des parties prenantes militaires quant à la question de l'utilisation de rétroaction multisource est « non » pour des fins d'évaluation, mais « oui » pour des fins de développement (Hardison et al, 2015). La figure d résume les commentaires positifs et les commentaires négatifs apportés par les participants de l'étude au sujet de l'utilisation d'un programme de rétroaction multisource pour évaluer (Hardison et al, 2015). Les commentaires

négatifs sont plus nombreux et plus soutenus. Parmi les commentaires principaux, on retrouvait que l'utilisation de questionnaire 360 pour évaluer pouvait rendre les dirigeants militaires réticents à discipliner leurs membres et les craintes que l'utilisation de la rétroaction multisource pour des fins d'évaluation ruine la valeur développementale puisque les membres seraient moins honnêtes au moment de remplir les questionnaires. Dans un contexte professionnel, nous retrouvons une variété de dynamiques qui risquent d'avoir un impact sur les réponses que fourniront les participants dans les questionnaires. Nous retrouvons, entre autres, des enjeux de loyauté, d'amitié, de conflit et de compétition entre les membres. Tous ces enjeux sont susceptibles d'altérer l'objectivité des réponses fournies. Les recherches démontrent que dans un modèle évaluatif, les répondants ont tendance à être moins critiques (Farh, Cannella et Bedeian, 1991). Nous pouvons également penser à la dynamique entre les subordonnées et les superviseurs, à savoir si les subordonnés seront à l'aise de dire la vérité sans craindre que leur superviseur s'en prenne à eux en guise de vengeance, à la suite du programme. Nous souhaitons obtenir des réponses honnêtes pour mener à des conversations franches et à une amélioration des déficiences plus importantes.

#### Comments About Using 360s for Evaluation Purposes

Negative Comments		Positive Comments	
Incorrect data or dependent on who responds	15	Might help with toxic leadership	7
Rater dishonesty problems	12	Might improve leadership	3
General concern about use of 360 data to inform promotions	12	Might help with ethics violations or misconduct	4
Concern that there might be incorrect or harmful use of results	12	Might improve performance	1
There would be too much cultural resistance	11		
Concern that using for evaluative purposes will ruin developmental use	11		
Administrative and time cost is wasteful	9		
"Popularity contest" conflicts with mission objectives	9		
Would cause legal issues for promotions	7		
Financial cost	6		
Might duplicate existing efforts (i.e., climate surveys)	6		
Need further research to determine efficacy and cost/benefit	2		

NOTE: Throughout the interviews, participants described various pros and cons and problems and obstacles to 360s for evaluation purposes. This table illustrates the range of the negative and positive comments provided. Each interview is counted as only one comment regardless of how many people were participating in the interview or how many times the idea was repeated.

Figure d: Commentaires sur l'utilisation d'évaluations 360 pour évaluer

De plus, le rapport du *RAND Corporation* avance qu'il est impératif de contextualiser l'information recueillie par un programme multisource pour que celle-ci puisse avoir de la valeur (Hardison et al, 2005). Durant le basecamp, les participants en sont venus à la même conclusion. La contextualisation est absolument nécessaire parce que les emplois au sein de notre organisation peuvent être très différents les uns des autres et évoluer dans des environnements particuliers. Certains emplois peuvent notamment avoir peu de subordonnés ou ne permettre que très peu d'interactions entre les subordonnés et les superviseurs ou permettre aux subordonnés de seulement voir une portion incomplète du travail et du contexte du supérieur, rendant, du même coup, la formulation du jugement objectif difficile ou même impossible. Certains emplois peuvent être difficiles à la base, de sorte que tout dirigeant qui est placé dans ce rôle risque d'être vu négativement par ses subordonnés et certains emplois peuvent être très difficiles et demandants alors que d'autres peuvent être très peu exigeants. Le type de leadership demandé est également appelé à changer en fonction de la position dans laquelle un membre est placé, mais aussi en fonction du niveau hiérarchique de la position. Ainsi, Hardison et al (2015) mentionnent avec justesse qu'avec l'énorme variété de contextes présents dans les forces armées, sans une façon de contextualiser, même une grande différence au niveau des résultats entre deux membres peut s'avérer n'avoir aucune valeur de comparaison et les résultats peuvent s'avérer inutilisables pour des fins d'évaluation. Lorsque nous nous concentrons sur le volet développemental, cette limitation contextuelle disparaît.

Tel que dans l'étude du *RAND*, durant notre basecamp, les participants se sont avérés plus positifs à l'idée d'utiliser la rétroaction multisource pour des fins de développement, et ce, principalement pour les mêmes raisons. Bien que nous ayons obtenu plusieurs commentaires négatifs, ceux positifs étaient plus soutenus. Les participants du basecamp ont collectivement souligné que les évaluations multisources permettraient aux personnes qui veulent progresser d'obtenir l'information nécessaire à leur développement, particulièrement, au niveau des habiletés interpersonnelles. Les évaluations multisources permettent aux membres de savoir comment leur comportement est perçu et reçu par les personnes qui les entourent. Ainsi, un membre peut être amené à découvrir des points forts et des points faibles sur sa personne qu'il ne connaissait pas nécessairement.

En résumé, la possibilité de sabotage, le risque légal, la possibilité que les superviseurs deviennent réticents à discipliner leurs membres, la tendance des répondants à être moins

honnête dans un questionnaire évaluatif et le besoin de contextualiser les résultats nous ont convaincus de nous en tenir à un modèle principalement développemental. Les arguments principaux en faveur d'un modèle évaluatif étaient la possibilité de s'attaquer aux leaders toxiques et de forcer un changement de comportement et la possibilité d'améliorer le repérage, l'évaluation et la préparation de leaders de notre organisation. Un modèle évaluatif est aussi d'une excellente source d'information pour les superviseurs au sujet de leurs subordonnés. Dans notre contexte, quand nous regardons globalement les arguments, nous jugeons que, pour le moment, la balance penche vers un modèle développemental. Cependant, bien que nous choissions un modèle développemental, la façon dont nous avons mené notre essai pratique au 430 ETAH en incluant une composante de mentorat a introduit une composante évaluative indirecte puisque nous avons utilisé les superviseurs des participants comme mentors. Le programme reste cependant développemental puisque nous n'utilisons pas les résultats des questionnaires pour évaluer directement les membres et les comparer, mais seulement pour fournir aux superviseurs de l'information pertinente pour développer leurs subordonnés. Il incombe de reconnaître que l'utilisation des superviseurs comme mentor a également un avantage majeur, soit que ces derniers comprennent le contexte des participants. Cependant, comme les superviseurs voient les résultats, il est certain que ce qu'ils verront et le déroulement de la session de mentorat vont venir teinter l'évaluation qu'ils feront de leurs subordonnés le temps venu. Cet aspect de notre programme nous offre énormément de valeur ajoutée du point de vue de l'organisation en offrant aux superviseurs une vague d'informations sans précédent pour prévenir le leadership toxique et pour développer les subordonnés. Il est important de noter que tout superviseur est responsable de valider toute information qu'il utilise dans les évaluations de ses membres. En aucun cas, un superviseur ne peut utiliser de l'information anonyme sans la valider et cela ne change pas même si nous leur fournissons l'information récoltée grâce à cette initiative. Cet aspect nous a longuement fait réfléchir et nous y reviendrons avec plus de détails au chapitre 6. Il reste que nous voulons que le programme reste principalement développemental, mais nous sommes disposés à accepter une petite composante évaluative en raison de la valeur ajoutée que cela nous offre.

### **Qui devrait être inclus dans le programme comme répondants ?**

---

Durant le basecamp, nous avons discuté de la façon de choisir les bons répondants pour participer. Devons-nous y aller avec les superviseurs, les pairs et les subordonnés ou nous limiter à un groupe particulier ? Les participants avaient des opinions variées sur la question.

Nous ne sommes pas arrivés à un consensus clair. Cependant, tous avaient un objectif similaire, soit celui de limiter la duplication des efforts. Pour ce qui en est de l'inclusion des superviseurs comme répondant au questionnaire, la crainte principale était que cela serait une duplication des efforts puisque le superviseur a déjà l'opportunité d'offrir de la rétroaction à ses subordonnés lors des évaluations annuelles formelles. Pour ce qui en est de l'inclusion des pairs comme répondant au questionnaire, plusieurs membres étaient d'avis que les pairs sont en mesure d'offrir un point de vue particulier puisqu'ils côtoient le membre évalué dans une dynamique particulière. Pensons à un cours de carrière où les pairs ont l'opportunité d'interagir extensivement au jour le jour, donc d'offrir par la suite de bonnes critiques constructives. Cependant, d'autres participants ont noté que dans plusieurs cas, la rétroaction en provenance des pairs a peu de valeur. Pensons à certains corps de métier où les membres n'ont pas l'opportunité de se voir à l'œuvre très souvent, donc qui n'ont pas les outils pour offrir des critiques constructives. Ce type de situation est présent dans plusieurs corps de métier où les membres travaillent seuls ou de façon éloignée la majorité du temps. Les militaires plus hauts gradés sont un bon exemple puisque ceux-ci ont rarement l'occasion de travailler ensemble au jour le jour. De plus, l'inclusion des pairs dans un programme de rétroaction multisource dans un contexte compétitif devient problématique, particulièrement si cet outil est utilisé à des fins évaluatives. Ainsi, durant les discussions, il est devenu évident que la réponse à la question de l'inclusion des pairs est différente en fonction du contexte particulier des personnes évaluées et des caractéristiques particulières du modèle de rétroaction et de mentorat retenu.

Durant les discussions, bien que la participation des pairs et des superviseurs fût débattue, les membres se sont entendus pour dire que les subordonnées devaient participer au programme. Pour la grande majorité des membres des forces canadiennes, les subordonnées sont dans une excellente position pour leur offrir de la rétroaction constructive. De plus, les subordonnés ne doivent pas nécessairement travailler présentement pour le membre évalué, il peut s'agir de personnes qui ont travaillé pour ce membre dans le passé. Se limiter aux subordonnées offre une certaine simplicité administrative et permet de limiter les ressources nécessaires pour mener le programme à terme. Ceci est particulièrement important, considérant que l'une des difficultés principales des initiatives de rétroaction multisource est d'obtenir un nombre de répondants suffisant.

Bref, nous avons décidé de limiter les répondants à des subordonnés de la personne évaluée en raison de la simplicité administrative, des contraintes des ressources et dans le but de nous assurer que nous commençons avec un prototype plus restreint, mais qui nous offre plus de certitude quant à la justesse et la qualité de réponses obtenue. Éventuellement, le programme pourrait être élargi et on pourrait réfléchir à une façon d'inclure des pairs et des superviseurs d'une façon appropriée.

### **L'anonymat et l'honnêteté.**

---

La question de l'anonymat en est une dont nous avons longuement discuté au sein de l'équipe du 430 et encore une fois durant le basecamp. L'anonymat permet aux subordonnés qui remplissent les questionnaires de répondre honnêtement sans craindre des représailles de la part de leur superviseur. Cependant, l'anonymat peut créer certains problèmes puisque les répondants peuvent décider de ne pas être honnêtes. Du point de vue de la personne évaluée, que fait-elle si celle-ci n'est pas en accord avec l'information recueillie ? Quel recours a-t-elle si elle pense que des mensonges ont été relatés dans les questionnaires par les répondants ? Comme les réponses sont anonymes, nous ne serons pas toujours en mesure de confirmer la véracité de l'information et cela est problématique, particulièrement, si le programme est utilisé pour des fins d'évaluation. Dans un contexte évaluatif, la possibilité de sabotage devient une inquiétude particulièrement importante (London, 2001). Des subordonnés pourraient conspirer contre un superviseur particulier. Ce problème entourant l'anonymat et l'honnêteté pourrait engendrer des complications légales. Nous vivons dans un système juridique où nous sommes innocents jusqu'à preuve du contraire. Tout membre a le droit de se défendre et nous devons prouver toute allégation qui aurait un impact négatif sur la carrière d'un membre, mais comment pouvons-nous le faire si l'information fournie est anonyme ? Dans un contexte développemental, les problématiques liées à l'anonymat sont diminuées puisque les informations recueillies n'auraient pas un impact direct sur la carrière des membres.

D'ailleurs, dans certaines situations, l'anonymat peut être impossible à maintenir. Par exemple, nous pouvons penser à un superviseur qui n'a qu'un petit nombre de subordonnés à sa charge. Celui-ci risque d'être en mesure d'identifier les auteurs de chaque commentaire ou de penser qu'il a réussi à identifier les auteurs des commentaires et cela est risqué pour l'harmonie au travail. De plus, que faire si nous apprenons des informations compromettantes ou de l'information sur un acte illégal par le biais d'un programme de rétroaction multisource ?

Quand est-ce que l'on décide de commencer une investigation officielle ? Est-ce que des propos anonymes sont suffisants pour justifier une enquête officielle ? Est-ce que le service aurait le droit de prendre des mesures sur de l'information anonyme ? Il faut garder en tête qu'il existe d'autres mécanismes au sein du service pour adresser des plaintes. Il s'agit de questions qui devront être répondues au moment de choisir une méthodologie pour une initiative de rétroaction multisource et de mentorat.

Bref, nous sommes en faveur du fait que l'anonymat est essentiel pour que les répondants soient confortables d'offrir de la rétroaction appliquée, mais nous reconnaissons, également, qu'un modèle anonyme n'est pas compatible avec des objectifs évaluatifs. Ainsi, il faut maintenir l'essence développementale de notre prototype pour pouvoir maintenir l'anonymat et c'est exactement ce que nous proposons avec notre prototype.

### **Le développement de la culture du *feedback* et la création d'un support organisationnel envers l'initiative**

---

Atwater et Bret (2005) ont démontré que l'attitude des dirigeants envers le processus de rétroaction peut influencer les réactions des employés envers les initiatives de rétroaction multisource. Le succès d'un programme multisource dépend du niveau d'acceptation de l'initiative au sein de l'organisation. Le *MSAF* n'a pas été accepté rapidement. Ce n'est qu'avec les années que le service a endossé cette initiative d'une façon plus généralisée. Durant notre basecamp, les participants ont mentionné que la culture de la rétroaction est en développement au sein de l'ARC. La nouvelle génération d'officiers et de membres du rang est beaucoup plus ouverte à la rétroaction et les participants ont confiance qu'avec suffisamment d'efforts, il est possible de transformer la culture de notre service pour normaliser la rétroaction par les subordonnés. Les participants étaient fortement en accord que normaliser la rétroaction est une progression positive pour notre service puisque cela va permettre à nos membres de se développer en tant que leader. Cependant, les membres mentionnent que les dirigeants de l'organisation doivent endosser l'initiative pour que celle-ci ait du succès.

Ainsi, si les hauts dirigeants soutiennent le projet et en font la promotion active au sein de leurs unités, nous avons confiance que la rétroaction peut être normalisée au sein du service.

## **Un programme de rétroaction multisource pourrait mener les superviseurs à ne pas être disposés à discipliner leurs subordonnés.**

---

Durant l'étude de la *RAND Corporation*, les termes *concours de popularité* sont revenus à plusieurs reprises et représentaient l'une des inquiétudes principales de plusieurs des participants. Ces participants s'inquiétaient que le programme de rétroaction multisource ne devienne qu'une mesure de popularité d'un supérieur ou d'un pair au sein de l'organisation et que l'accent sur l'accomplissement de la mission soit perdu. Ainsi, les participants au programme pourraient être amenés à se concentrer sur la perception que les autres ont d'eux pour obtenir de la rétroaction positive et pourraient être moins enclins à faire des choix difficiles et peu populaires, et ce, même si la mission le demande. Cette crainte est particulièrement importante pour un modèle évaluatif. Il faut, cependant, mentionner que ce ne sont pas tous les participants de l'étude du *RAND* qui étaient en accord avec cette affirmation. Certains étaient convaincus que les dirigeants militaires allaient placer l'accomplissement de la mission en premier et prendre les choix difficiles même si cela pouvait mener à des critiques négatives.

Avec un modèle développemental, nous avons confiance que les participants vont continuer de placer l'accomplissement de la mission avant tout puisqu'ils ne seront pas incités à modifier leur comportement pour obtenir de bons résultats. Nous pensons que les participants comprendront que les intentions du programme sont, tout simplement, d'aider au développement et qu'il s'agit d'un investissement en eux, donc qu'ils ont avantage à être authentiques pour pouvoir profiter de la rétroaction au maximum.

## **Faisabilité logistique et disponibilité des ressources.**

---

La difficulté logistique et la demande en ressources, particulièrement au niveau du temps des participants, sont l'une des préoccupations les plus importantes lorsque nous pensons à implémenter un système de rétroaction. Les membres de l'aviation doivent déjà remplir plusieurs questionnaires sur plusieurs sujets au sein de l'année, participer à des cours de développement et remplir une variété de devoirs secondaires. Un programme de rétroaction augmenterait leur charge de travail secondaire, leur laissant, du même coup, encore moins de temps pour leurs devoirs primaires. Le questionnaire d'un programme de rétroaction multisource prend au moins 15 minutes à compléter, et parfois beaucoup plus si nous ajoutons des commentaires écrits et qu'ils sont remplis avec rigueur. Pour les mentors, le processus complet allant de la réception des résultats jusqu'à la préparation et la délivrance des sessions

de mentorat, nous pouvons compter plusieurs heures de travail. Donc, imaginons si nous multiplions ceci par le nombre de subordonnés et de superviseurs qu'un membre a, le nombre d'heures demandées pourrait être trop élevé dans un contexte de ressources limitées.

L'armée américaine s'est rapidement rendu compte que lorsque nous permettons aux membres évalués de choisir qui répondra au questionnaire, certaines personnes sont choisies plus souvent que d'autres. Pour ces personnes, la charge de travail peut augmenter rapidement (Hardisson et al, 2015). Des chercheurs avancent qu'un minimum de 6 ou 7 subordonnés et 4 à 7 pairs sont nécessaires pour obtenir des résultats suffisants et dans le but de protéger l'anonymat, le plus de répondants possibles serait le mieux (Conway et Huffutt, 1997). L'une des difficultés principales éprouvées par les membres de l'armée américaine est de trouver suffisamment de personnes disposées à remplir les questionnaires de rétroaction. Les gens n'ont simplement pas le temps et essaient d'éviter d'avoir à remplir ces évaluations. L'armée américaine s'est rendu compte que plusieurs de ses membres ne sont tout simplement pas en mesure d'obtenir le nombre de participants minimum requis pour le *MSAF*.

Bref, les considérations logistiques sont au premier plan des inquiétudes en lien avec cette initiative. Si nous tentons d'adopter un programme de trop grosse envergure, il risque d'être logistiquement non réalisable. Nous sommes placés devant la quasi-nécessité de commencer avec une initiative limitée avec la possibilité d'augmenter l'envergure du projet dans le futur pour maximiser les chances qu'un tel programme soit adopté. Nous discuterons davantage des contraintes logistiques plus tard dans ce rapport.

### **La personnalisation du programme.**

---

Pour que le programme soit efficace, il serait bénéfique que celui-ci soit le plus personnalisé possible pour la population qu'il vise. Les experts sont d'avis qu'un même programme pour tous réduirait l'efficacité générale de celui-ci. Par exemple, un pilote qui travaille généralement seul ou en petite équipe et qui a peu de personnes sous sa charge est dans une situation très différente d'un jeune officier de la maintenance qui doit gérer de grandes équipes dès ses premières années en unité et qui a un travail beaucoup plus axé sur la gestion que sur la réalisation d'une tâche spécifique. Dans un même sens, un capitaine est dans une situation très différente d'un colonel ou d'un général. Ainsi, il serait bénéfique que les questions soient adaptées à chaque population visée. D'ailleurs, comme les questionnaires doivent être courts

Discussion: Considérations diverses au sujet de l'application d'un programme de rétroaction multisource pour qu'ils soient rapides et faciles à remplir, nous devons nous assurer que les questions qui apparaissent sont les plus pertinentes possible pour assurer que l'information requise soit propice au développement.

Dans ce chapitre, nous avons abordé plusieurs enjeux en relation avec un programme de rétroaction et de mentorat. Il est clair que cette initiative est complexe et demande une réflexion soutenue sur une grande variété d'aspects différents. Nous ne prétendons pas avoir réussi à régler définitivement tous ces enjeux. Notre objectif était de réfléchir sur ces différentes questions dans le but d'être en mesure de proposer un prototype cohérent. C'est ce que nous tenterons de faire dans les prochaines parties. Une future équipe de recherche est encouragée à apporter des modifications à notre prototype, nous n'aspérons qu'à offrir un nouveau point de départ sur lequel bâtir et s'améliorer.



---

## Méthodologie et Résultats.

---

La prochaine partie va décrire l'essai pratique que nous avons mené au 430 ETAH. Nous allons présenter les participants que nous avons sélectionnés, nous allons discuter de l'atelier de formation que nous avons offert aux participants, des questionnaires et du déroulement de la collecte des données et nous allons faire une très brève analyse des données.

---

### Participants

---

L'essai terrain visait à anticiper les effets de l'implantation d'un système d'évaluation par les subordonnés, et ce, au niveau de l'escadron. Afin de recueillir un échantillon représentatif, il a été déterminé qu'une séparation de l'escadron en sous-groupe était souhaitable. L'intention derrière cette séparation était de voir comment les différents groupes vivant une réalité sensiblement différente les uns les autres allaient percevoir cette évaluation. Ces sous-groupes seront énumérés ci-après : une section de maintenance ou un capitaine est évalué, une section technique ou un caporal-chef est évalué et le commandement du 430 ou le commandant est évalué. L'évaluation de chacun de ces leaders a été effectuée par les subordonnés jusqu'à deux rangs en dessous. De plus, il est important de mentionner que les participants ont été choisis en raison de leur position dans l'unité. Bien que la sélection des participants n'ait pas été faite sur une base volontaire, le capitaine Beauvais-Baudry et le commandant Dubois étaient tous deux très positifs et engagés dans l'exercice. Cette motivation était un peu moins présente au niveau du 2e groupe, probablement en raison du tempo opérationnel. Les sections ci-dessous présentent chacun des groupes en détail.

---

### Premier groupe

---

Un premier groupe de participants a été choisi au niveau de la gestion de la maintenance. Il est composé d'un capitaine (l'évalué), d'un Major (le superviseur), des chefs de sections (adjudant et sergents) et finalement du groupe d'apprentis officiers GAERO qui sont sous la supervision du capitaine. Au total c'est dix évaluateurs, un superviseur et l'évalué lui-même qui compose la première ronde.

### 1<sup>ERE</sup> ITÉRATION: MAINTENANCE

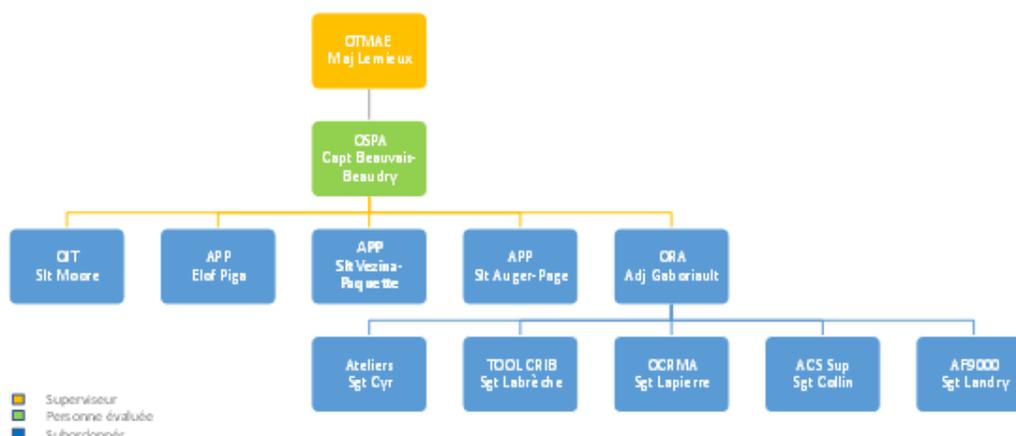


Figure e: organigramme de la première itération

Pour la première itération, l'Adjudant (adj) représente le premier niveau subordonné. Au quotidien, les communications entre le capitaine (capt) et l'adj sont nombreuses. En d'autres mots, l'adj est très bien placé pour donner une rétroaction sur les façons d'agir du Capt. De plus, il est raisonnable de s'attendre à une rétroaction constructive de ce dernier en raison de l'expérience en gestion du personnel dont il dispose. Au deuxième niveau se trouvent les sergents (sgt) de section. Ils sont au compte de cinq et leurs interactions avec le capt sont quasiment tout aussi nombreuses que celles dénombrées entre le capitaine et l'adj. Cet état de fait peut sembler hors norme, mais en raison du nombre élevé de tâches, du tempo opérationnel et du climat de travail qui favorise les échanges, il n'est pas rare que les sgts se rapportent directement au Capt pour faire le suivi des dossiers. Encore une fois, il est raisonnable de s'attendre à de bonne rétroaction, et ce pour les mêmes raisons que pour l'Adj. Finalement, de retour au deuxième niveau de subordonné se trouve le groupe d'apprenti du génie Aero. Ici, la relation est un peu différente et généralement orientée vers du coaching de la part du Capt envers les apprentis. En effet, les apprentis GAERO ont des échanges avec le capt sur une base quotidienne. De plus, il y a les rencontres de rétroaction dans le cadre de la formation APP à laquelle prennent part les trois apprentis (APP). Il est possible de s'attendre à une rétroaction quelque peu différente de leur part en raison de la nature même de la relation qui, elle, est un peu plus académique. Les résultats de la première itération ont été très positifs. L'exemple ci-

dessous n'est pas unique et présente bien le type de rétroactions qui a été partagé lors de cette ronde.

5	anonymous	Son niveau de connaissance globale sur les différents ateliers. Il est très au parfum des technicalités, des cycles d'inspection, des produits utilisés, etc. Réseau de contacts large. Utilise bien les ressources qui lui sont disponibles.
---	-----------	---

Figure f: exemple de commentaire anonyme répondant à la question : *Qu'est-ce que le membre devrait continuer à faire ?*

## Deuxième groupe

Le deuxième groupe est composé d'une équipe technique de la maintenance. Généralement, les superviseurs de ces sections sont des techniciens expérimentés et sont continuellement en contact avec leurs subordonnés. Dans bien des cas, les tâches nécessitent la présence continue du superviseur qui possède une qualification supérieure (Niveau A). Le groupe désigné pour l'essai est composé d'un sergent (le superviseur), d'un Caporal-chef (l'évalué) et de six techniciens (les évaluateurs). Notez qu'il n'y a pas vraiment de deuxième niveau de subordonnés qui participe à cette itération.

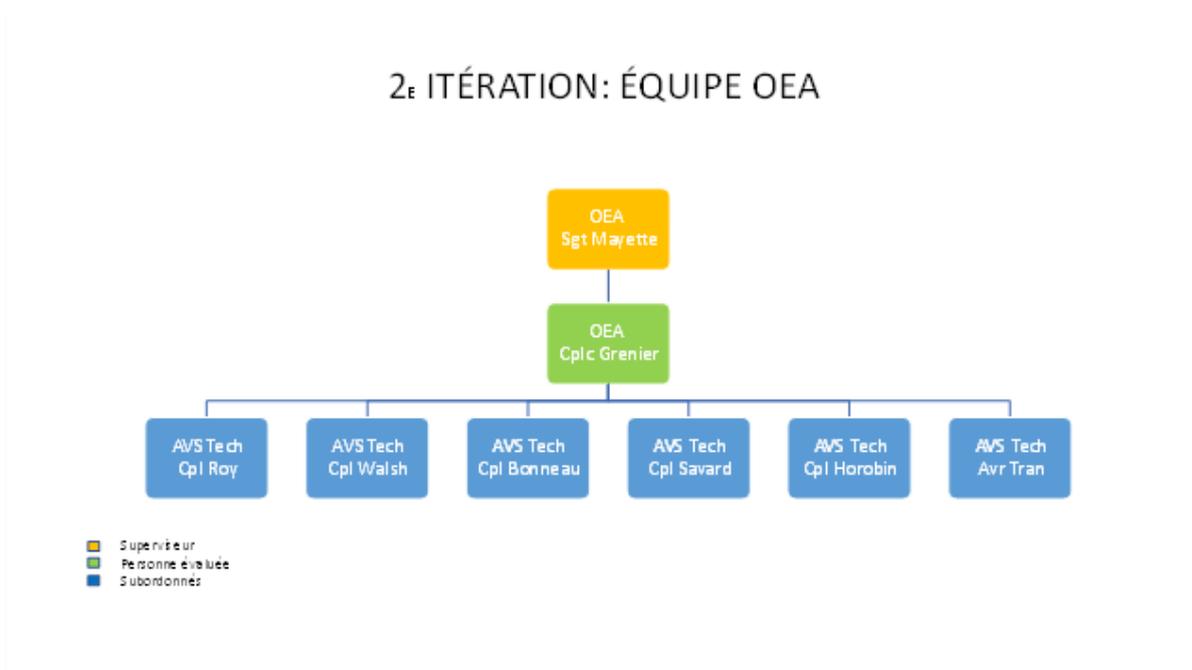


Figure g: organigramme de la deuxième itération

Les interactions et les communications entre le caporal-chef (cplc), les caporaux et l'aviateur de cette itération méritent d'être décrites davantage. Premièrement, pendant l'évaluation, le caporal-chef était en exercice en Europe. Deux des caporaux ont été changés de section et l'aviateur était en formation à l'extérieur. À un certain point, l'équipe de projet a envisagé de

changer l'échantillon pour la deuxième itération, mais la réalité est que cette mobilité de personnel est partagée par toutes les sections. Alors au lieu de tout changer, nous avons demandé à deux autres caporaux qui ont travaillé récemment avec le cplc de se joindre au groupe. Ces deux derniers comptaient suffisamment de temps travaillé avec le cplc pour pouvoir commenter sur ce dernier. Ces circonstances se sont avérées moins qu'idéales et ont contribué à ce que cette itération soit un échec. Nous y reviendrons plus tard.

### Troisième groupe

Le troisième groupe, le plus vaste, est celui qui englobe l'escadron. L'évalué étant le commandant (cmdt), le nombre d'évaluateurs s'en trouve multiplié. Toutefois, l'interaction que le cmdt entretient avec chacun d'eux varie grandement. Contrairement à l'évaluation au niveau technique où l'on retrouve un échange continu entre superviseur et supervisé, au niveau de la gestion de l'escadron certains n'ont que très peu d'interactions avec le cmdt. Leur fonction est généralement d'informer le cmdt sur l'état de la situation de l'escadron.

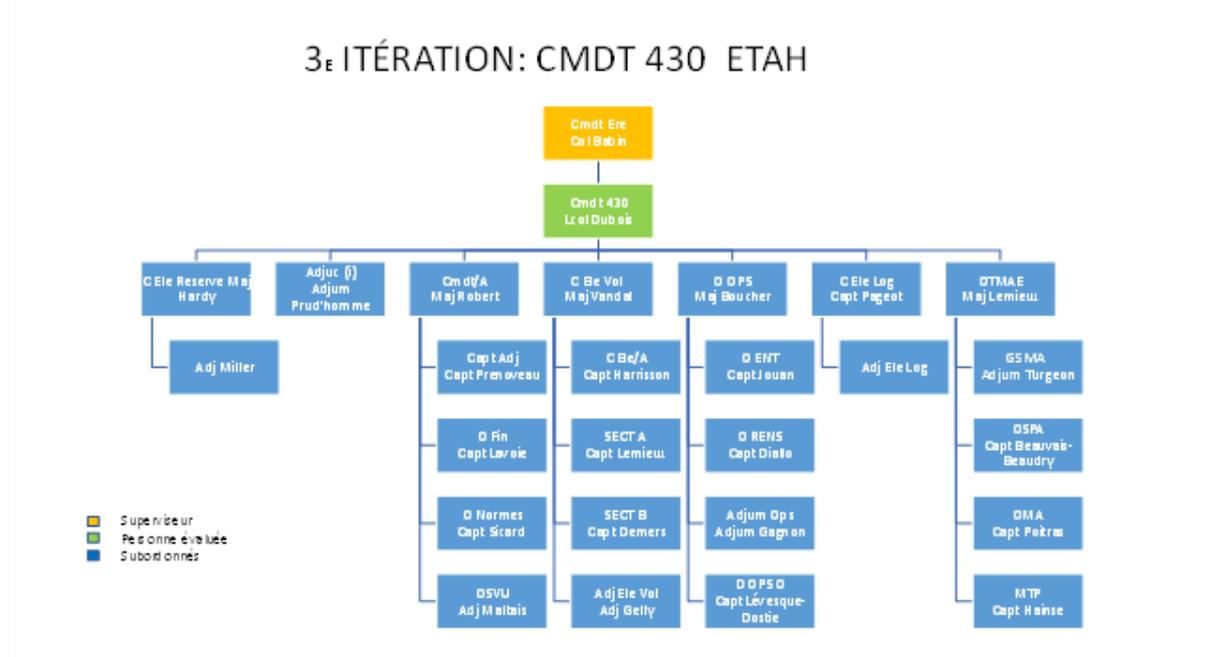


Figure h: organigramme de la troisième itération

### Formation des participants

Avant de se lancer dans les évaluations, un nombre limité de participants ont eu la chance d'assister à une formation sur la rétroaction. Notre Colonel honoraire, Patrice Ouellet, un expert en la matière, a, pendant un après-midi, partagé avec nous différentes techniques et approches pour préparer et effectuer des séances de rétroaction. La séance se concentrait sur comment

avoir des conversations difficiles dans un environnement où les émotions peuvent être fortes et à souligner que recevoir de la rétroaction de nos subordonnés est un grand privilège. La séance abordait également des stratégies pour aider les superviseurs à analyser l'information recueillie via les questionnaires et à construire une séance de rétroaction à l'aide de celle-ci. Il peut parfois être difficile de bien interpréter l'information reçue. Il revient aux superviseurs de prendre connaissance des réponses soumises et de choisir les points d'intérêts qui seront abordés lors de la séance de rétroaction. De plus, la formation se voulait pratique, ainsi les participants ont été invités à participer à un jeu de rôle dans lequel ils ont assumé les rôles de mentor et de mentoré et ont reçu des mises en situation inspirées de la vie réelle et devaient préparer et délivrer une séance de rétroaction. Nous avons créé des personnages fictifs et avons préparé des questionnaires remplis pour faciliter le jeu de rôle et essayer de le rendre le plus réaliste possible. Dans la première mise en situation, nous nous sommes questionnés à savoir comment offrir de la rétroaction à des membres toxiques qui ont une faible intelligence émotionnelle et place leur progression professionnelle avant tout. Dans la deuxième mise en situation, nous avons abordé le cas des membres extrêmement performants, ceux qui en veulent toujours plus et qui sont grandement motivés. Comment faire pour les garder engagés et leur offrir de la rétroaction pertinente qui va rassasier leur soif d'apprentissage ? Dans la troisième mise en situation, nous avons abordé les membres qui sont plus réservés, sensibles et également le cas des membres qui nous offrent une performance minimale. Ces jeux de rôle ont permis d'apprécier le caractère complexe de la rétroaction et de mettre en application les techniques discutées pendant la formation. Les échanges lors de la formation ont été constructifs et bien reçus de l'ensemble des participants. Malheureusement, les mesures sanitaires ne permettaient pas la présence de tous les participants. En annexe B, nous avons joint les questionnaires fictifs que nous avons utilisés ainsi que les fiches des personnages fictifs que nous avons créés pour faciliter la formation.

## Questionnaires

Pour réaliser les questionnaires, trois options ont été comparées.

	Avantages	Inconvénients
<b>Questionnaire papier</b>	Simple,	Sécurité, Pollution, Gestion
<b>Courriel</b>	Simple, Efficace (courriel des Fc couramment utilisés par	Traçabilité donc aucun anonymat, Interface pas très

	tous), Pollution minimum, Possibilité de gérer le protégé B	développée pour les sondages.
<b>MsForms</b>	Simple, Efficace (accès via la Microsoft 365/team), Interface visuel intéressant, création de questionnaires en quelques étapes,	Il faut disposer d'un mot de passe Microsoft 365 (team), n'est pas conçu pour gérer le protégé B,

Figure i: comparatif des options de questionnaires

Bien que très simple, l'utilisation de formulaire papier a été écartée pour des raisons de gestion et surtout en raison de l'utilisation de papier comme matériaux. De nos jours, l'utilisation du papier peut facilement être remplacée par les outils numériques. Pour ce qui est de l'utilisation du courriel, cette méthode ne permettait pas l'anonymat requis pour créer l'expérience désirée. MsForms a donc été le médium retenu. Il est toutefois important de mentionner que l'essai sur le terrain s'est déroulé sans savoir que MsForms ne permettait pas de gérer le Protégé B. Les inquiétudes entourant le niveau de sécurité de MsForms sont un élément qui devrait être adressé advenant le cas où de nouveaux questionnaires seraient utilisés pour recueillir de l'information pouvant être confidentielle.

Dans le cadre du projet Menons ensemble, l'équipe de projet a jugé nécessaire de sonder les participants avant et après l'exercice d'évaluation. Donc, dans l'ensemble, ce sont trois questionnaires MsForms qui ont été acheminés aux participants. Le premier questionnaire, qui a été distribué une semaine avant de compléter l'évaluation du superviseur, comportait des questions destinées à valider l'intérêt, les craintes et la motivation des participants. Voici un échantillon des réponses obtenues au premier questionnaire pour vous offrir un exemple de la qualité des réponses obtenues.

ID	Nom	Réponses
1	anonymous	Je crois que d'être évalué par les subordonnés peut aider le superviseur à améliorer certains aspects non évalués par son propre superviseur et améliorer l'esprit de cohésion.
2	anonymous	Je crois vraiment qu'il est primordial d'avoir de la rétroaction pour ne pas refaire les mêmes erreurs et continuer ce qui fonctionne réellement. Aussi, je crois que

		de faire souvent l'exercice pourrait faire ressortir la « vibe » qui règne dans une section.
3	anonymous	Je vois cette opportunité comme une façon de donner de la critique constructive à mes supérieurs pour au bout du compte faire avancer l'équipe positivement.
4	anonymous	Donner de la rétroaction bénéfique pour l'amélioration de nos superviseurs.
5	anonymous	....

Figure j: échantillon de réponses premier questionnaire

Tous les questionnaires ont été remplis de façon anonyme. Le deuxième questionnaire est celui de l'évaluation du supérieur par le subordonné. Les questions de ce questionnaire sont inspirées de l'évaluation PACE. Bien que les questions soient basées sur du matériel existant, elles ont quand même fait l'objet de discussion préalable pour en valider la pertinence. Le dernier questionnaire qui lui a été distribué à posteriori visait à recueillir les impressions, les commentaires et les opinions des participants sur l'expérience vécue. Nous vous fournissons ici les liens vers les trois questionnaires qui se trouvent sur *Sharepoint*. ([questionnaire en question](#), [Futurs participants](#), [Expérience de l'évaluateur](#) ).

Le collègue Barker, dans le cadre de leurs essais pratiques, a créé un document qui explique comment produire un questionnaire sur Microsoft Forms et comment le partager. Il s'agit d'un excellent guide pour la prochaine équipe s'ils veulent créer leurs propres questionnaires ou modifier ceux que nous fournissons. Nous allons joindre ce document à l'annexe G.

### Déroulement de la collecte de données

La liste ci-dessous présente les étapes que nous avons suivies dans cet essai pratique Cette liste servira également de guide initial des étapes pour la prochaine équipe qui entreprendra ce programme pour leur unité. Prendre garde que nous avons recommandé quelques modifications, tel qu'indiqué dans le chapitre sur les recommandations.

1. Préparation des trois questionnaires et des courriels destinés aux participants.
2. Envoi du courriel (annexe A) par l'équipe de projet pour informer les futurs participants de leur implication dans la réalisation des essais terrain.
3. Envoi du courriel (annexe A) marquant le début des essais. Le courriel contient un lien hypertexte dirigeant le participant vers le premier questionnaire Ms Forms.
4. Un délai de deux semaines est accordé aux participants pour remplir le questionnaire.

5. Un autre courriel (annexe A) est envoyé aux participants pour les inviter à remplir [le questionnaire d'évaluation de leur superviseur](#). Ils n'ont qu'à utiliser le lien hypertexte qui les rediriger vers le questionnaire Ms Forms. Le courriel comporte aussi un rappel ainsi que le lien hypertexte pour remplir le premier questionnaire.
6. Un délai de deux semaines est alloué pour remplir l'évaluation.
7. Compilation des données avant le partage au superviseur. Le superviseur pourra dès lors préparer l'entrevue avec la personne évaluée. Le partage des données se fait simplement en donnant l'accès Ms Forms aux résultats des questionnaires anonymes.
8. Le superviseur prépare et organise une séance de rétroaction pour le participant.
9. Une fois l'exercice de rétroaction terminé, un dernier courriel est acheminé aux participants les invitants à partager leur impression et opinion sur le déroulement de l'exercice dans son ensemble. Encore une fois, un lien hypertexte est inséré dans le courriel et les participants n'ont qu'à suivre ce lien pour remplir le questionnaire.
10. Une évaluation de la ronde est effectuée par l'équipe de projet.

Les deux rondes suivantes ont suivi le même format et à la fin de l'essai sur le terrain, un courriel de remerciements a été envoyé à tous les participants. Dans l'éventualité où seulement l'évaluation d'un superviseur est désirée, un seul courriel et formulaire à remplir sont nécessaires.

### **Analyse des données**

---

La nature particulière du projet fait en sorte que les données recueillies sont de nature qualitative plutôt que quantitative. D'ailleurs, comme équipe de recherche, nous sommes davantage intéressés par l'évaluation de notre programme que par l'évaluation portée à l'égard des participants. Le tableau ci-dessous présente les taux de réponses aux divers questionnaires pour les trois itérations. Les taux de réponse pour le premier questionnaire ont été satisfaisants dans l'ensemble. C'est aussi avec le premier questionnaire qu'a été évaluée la motivation des participants. Il semblerait que le 3e groupe a été plus difficile à mobiliser pour ce premier contact.

Pour le 2e questionnaire, l'évaluation du superviseur, des taux de 100% auraient été idéaux. Cependant, en nous basant sur la motivation des participants (5.2/7), nous nous attendions à ne pas obtenir des taux de réponse excellents. Les résultats à ce niveau sont légèrement en deçà de nos attentes, mais plusieurs facteurs externes peuvent expliquer, en partie, ces résultats. Par exemple, la participation de l'escadron à l'opération Lentus pour combattre des inondations. Pour la deuxième itération, malgré les facteurs atténuants, nous avons seulement obtenu deux réponses, et ce, malgré plusieurs rappels et encouragements par la chaîne de commandement

pour encourager la participation. Cette faible participation nous a grandement déçus, si bien que nous avons décidé de ne pas procéder à la séance de rétroaction et à l'envoi du troisième questionnaire. La leçon principale que nous tirons de la deuxième itération est que nous ne pouvons pas obliger la participation. Nous y reviendrons au prochain chapitre. Cependant, pour les itérations #1 et #3, nous avons été satisfaits par la qualité des commentaires recueillis dans le deuxième questionnaire. Il est clair que les répondants se sont appliqués et ont fourni des réponses réfléchies qui ont permis aux mentors d'avoir l'information nécessaire pour préparer une bonne séance de rétroaction pour le développement des participants. Il nous paraît également important de noter que la moyenne pour remplir le questionnaire deux durant l'itération #3 semble avoir été influencée par quelques répondants qui semblent avoir laissé leur ordinateur ouvert sur l'évaluation. Une fois corrigé de ces extrêmes, le temps de réponse tourne davantage autour de 23 minutes. Les séances de rétroaction en soit se sont très bien déroulé. Les mentors et les mentorés étaient satisfaits et ont fortement recommandé que le programme continue son développement.

Pour ce qui est du troisième questionnaire, nous l'avons envoyé durant la première itération, mais durant les deux autres itérations le troisième questionnaire n'a pas été envoyé dû à un manque de participation durant l'itération #2 et en raison d'un choix de l'équipe de recherche pour l'itération #3. Nous avons jugé que le délai entre le 2e questionnaire et le 3e avait été trop important en raison des contraintes opérationnelles de l'escadron et que le troisième questionnaire n'était pas nécessaire. D'ailleurs, des entrevues semi-dirigées d'une durée d'environ 60 minutes ont été réalisées individuellement avec les participants évalués et les superviseurs. Les leçons apprises de ses entrevues sont intégrées au prochain chapitre.

		<b>1ere Itération (Maintenance)</b>	<b>2e Itération (Section AVS)</b>	<b>3e Itération (Commandement 430)</b>
<b>1er</b>	<b>Taux de réponse du questionnaire</b>	90%	100%	56%
	<b>Durée moyenne pour remplir le questionnaire</b>	12:38 min	3:58 min	5:28 min
	<b>Motivation sur une échelle de 7</b>	5.33	4.25	6

<b>2e</b>	<b>Taux de réponse du questionnaire (ÉVALUATION)</b>	80%	33% (2 réponses seulement)	60%
	<b>Durée moyenne pour remplir le questionnaire</b>	23:25 min	21:21 min	52:09 min
<b>3e</b>	<b>Taux de réponse du questionnaire</b>	60%	N/A	N/A
	<b>Durée moyenne pour remplir le questionnaire</b>	4:16 min	N/A	N/A

Figure k: taux de réponse pour chaque questionnaire et itération.



---

## **Deuxième discussion.**

---

Dans cette section, nous allons aborder certains points de discussion auxquels nous avons moins réfléchi avant notre essai pratique et qui nous paraissent maintenant très importants. Ainsi, cette section vient compléter la première discussion.

---

### **Disponibilité des mentors**

---

La disponibilité des mentors s'avère être l'élément le plus restrictif de ce programme. C'est principalement en raison de ce facteur que nous recommandons de cibler certains candidats spécifiques et de limiter la fréquence du programme. Il serait, bien sûr, idéal que tous les membres des forces canadiennes aient accès à un programme de rétroaction et de mentorat chaque année, mais à moins d'investir massivement dans ce programme en externalisant le programme et en sous-traitant les mentors, cela est tout simplement impossible. Cette réalité nous a mené vers l'une des questions les plus difficiles de notre recherche, à savoir s'il serait mieux de prendre nos mentors à l'interne ou à l'externe. Il existe dans l'environnement civil une grande variété de mentors potentiels. Il pourrait s'agir d'anciens militaires ou encore de professeurs d'université. Les possibilités sont nombreuses. Ceux-ci promettent d'offrir une vision différente et de nous permettre d'éviter d'ajouter une charge de travail supplémentaire sur les militaires dans des postes de supervision qui sont déjà surchargés. Cependant, l'investissement monétaire requis s'avère être important et peut potentiellement devenir prohibitif. Ainsi, prendre les mentors à l'interne nous permettrait de mener ce programme à un coût monétaire moindre et des mentors internes seraient plus susceptibles de comprendre le contexte des mentorés, donc d'être en mesure de mieux interpréter l'information recueillie via les questionnaires et d'offrir du mentorat qui peut être plus applicable. Cependant, les mentors devraient avoir au minimum le rang de major du côté des officiers et le rang d'adjudant du côté des membres du rang. Il est important que les mentors disposent d'un bagage et d'une certaine expérience de service et de vie qui ne s'acquiert qu'avec l'expérience. Ces alternatives ont leurs points forts et points faibles. Ce choix nous a longuement tracassés au sein de notre équipe de recherche et nous ne pouvons pas affirmer que nous avons fait le meilleur choix, mais selon le contexte de notre unité une approche interne nous semblait plus plausible, principalement pour la facilité logistique, pour minimiser l'investissement requis et en raison de la valeur ajoutée pour l'organisation.

## **Devrait-on éviter de jumeler un mentor et une mentore de la même chaîne de commandement ?**

---

Si nous choisissons de repêcher nos mentors à l'interne, nous avons, encore une fois, un choix à faire, soit d'attribuer le rôle de mentor au superviseur du participant ou tenter de faire un jumelage au sein de l'organisation sans toutefois jumeler deux personnes d'une même chaîne de commandement. Cette dernière option semble, à première vue, idéale, mais le jumelage deviendrait très compliqué, voire prohibitif. C'est ce qui nous inquiète le plus avec l'option des mentors internes à l'extérieur de la chaîne de commandement. L'option d'utiliser les superviseurs nous offre une grande simplicité administrative et logistique qui nous paraît essentielle et nous pensons que ce format nous offre, tout de même, une bonne probabilité que la relation de mentorat soit productive. Les mentors qui doivent mentorer un subordonné ont un intérêt partagé à ce que le participant se développe et sont susceptibles de mettre beaucoup d'effort dans la relation et de prendre le développement du participant à cœur. Notre essai pratique nous a offert de très bons résultats au niveau de la qualité de la relation de mentorat, même durant l'une des itérations où le participant avait certaines inquiétudes à recevoir le mentorat de la part de son superviseur. Il faut, toutefois, garder en tête que tous étaient volontaires. La seule itération où les participants n'étaient pas volontaires a complètement échoué et nous n'avons même pas été en mesure d'évaluer la relation de mentorat puisque le programme ne s'est pas rendu à cette étape-là. Cependant, la plus grande inquiétude s'avère être qu'utiliser les superviseurs des participants comme mentors vient indirectement ajouter une composante évaluative à ce programme. Un superviseur ne peut pas simplement oublier l'information qu'il aura reçue avec les questionnaires et durant l'entretien de mentorat et ce programme viendra, inévitablement, teinter les évaluations annuelles des participants. Nous avons confirmé cette inquiétude durant l'essai pratique au 430 ETAH. Le fait que le programme puisse indirectement devenir évaluatif est inquiétant puisque cela ouvre la porte aux risques que nous ayons mentionné plus tôt tel que le risque de sabotage, le risque légal, la dilution des commentaires, le manque de continuité dû à la forte rotation de superviseurs et le risque que les participants deviennent réticents à discipliner leurs subordonnés et à prendre les décisions difficiles. Au chapitre 4 dans la discussion, nous avons abordé les bénéfices d'utiliser les superviseurs comme mentors, soit, principalement, leur habilité à mieux développer leurs membres et de faire la prévention du leadership toxique.

Nous constatons que si les participants ont l'option de ne pas participer au programme, les risques susmentionnés sont diminués, mais restent présents. Cependant, toute initiative

## Deuxième discussion

ambitieuse est vouée à contenir quelques risques et quelques aspects moins positifs. À notre avis, d'un point de vue global, les bénéfices d'utiliser les superviseurs sont plus importants que les risques et nous pensons qu'il est raisonnable d'accepter ces risques selon le modèle que nous proposons. Dans le cas de sabotage, nous pensons que ces événements seront très rares et s'ils surviennent, les participants peuvent toujours faire recours au système de grief pour rectifier l'injustice. Les superviseurs savent qu'ils ne peuvent pas utiliser de l'information anonyme et non prouvée dans l'évaluation d'un membre. Ils ont la responsabilité de valider et de pouvoir justifier toute information utilisée pour évaluer un membre. Pour ce qui en est de la réticence possible à prendre les décisions difficiles et à discipliner, nous avons confiance en les superviseurs de l'ARC. La grande majorité des superviseurs continuera de placer l'accomplissement de la mission au premier plan et de faire régner l'ordre tel que nécessaire. D'ailleurs, comme les mentors sont également le superviseur, ceux-ci ont du contexte et sont en mesure de poser un jugement à savoir si la discipline est maintenue, si les décisions difficiles sont prises et si les participants placent la mission au premier plan. Au final, il s'agit d'un risque qui nous semble raisonnable lorsque nous comparons les différentes alternatives. Les bénéfices semblent plus élevés que les points négatifs. Les probabilités que la majorité des subordonnés d'un participant s'agence pour faire du sabotage sont minces et généralement, si une majorité de participants reçoit plusieurs mauvais commentaires sur un supérieur, les probabilités sont élevées que celui-ci ait des améliorations à faire. Il sera donc généralement positif d'obtenir ces commentaires pour mieux développer les participants. Ensuite, si les superviseurs sont amenés à modifier leur comportement pour plaire davantage à leurs subordonnés, nous croyons que cela sera positif puisque les subordonnés seront plus heureux au travail, nous obtiendrons donc un meilleur climat de travail et la performance et la rétention seront améliorées.

## Fréquence

---

Aux États-Unis, le *MSAF* est rempli chaque 3 ans par les officiers. Au sein de notre équipe de recherche, certains proposaient une fréquence similaire à celle du *MSAF* alors que d'autres proposaient que le programme soit mené plusieurs fois au sein d'une même année. Dans un monde idéal, un membre pourrait participer à un programme comme celui-ci plusieurs fois par année pour assurer un développement continu. Cependant, dans le contexte de l'ARC, notre équipe de recherche est de l'opinion que cela n'est pas réalisable en lien avec les contraintes au niveau des ressources auxquelles nous faisons face. Comme nous l'avons vu, un tel programme est exigeant pour les membres d'une unité, donc nous croyons qu'il est important de rechercher une fréquence qui maximise le ratio coût-bénéfice. Ainsi, nous recommandons

## Deuxième discussion

que le programme soit offert au moins une fois aux membres durant leur affectation au sein d'une unité opérationnelle, c'est-à-dire une fois chaque 3 ou 4 ans pour les capitaines et les sergents et une fois chaque deux ans pour les majors, lieutenants-colonels et adjudants. La fréquence peut être flexible et peut changer au cas par cas pour assurer que les membres ont l'occasion d'y participer une fois durant chaque affectation et durant chaque position de supervision significative. Bien sûr, certaines exceptions sont de mise pour les candidats qui demeurent plus longtemps que la normale au sein d'une unité et pour d'autres situations particulières. À cet effet, gardant ces lignes directrices en tête, nous recommandons de permettre au commandant d'escadron d'établir la fréquence appropriée pour leurs membres.

### **Comment choisir les participants ?**

---

Au regard de la structure de l'ARC, il y a évidemment beaucoup plus de candidats potentiels que de mentor potentiel au sein de l'institution d'où la nécessité d'assurer une fréquence logique et de limiter la participation au programme. Il ne s'agit pas de rendre le programme exclusif, mais de cibler une période dans la carrière des membres où cette initiative a le plus de sens. Nous pensons que cette période est durant la phase intermédiaire de la progression des membres, soit durant les rangs de capitaine, major et lieutenant-colonel pour les officiers et durant les rangs de sergent et d'adjudant pour les membres du rang. Nous pensons que cibler les périodes de développement intermédiaires nous offrira le meilleur ratio coût-bénéfice. D'ailleurs, c'est durant les périodes intermédiaires que les habiletés de leadership et l'intelligence émotionnelle sont le plus mises à l'épreuve vu le contact direct journalier avec beaucoup de subordonnés. Avant cette période, les membres pratiquent généralement des tâches plus techniques et leur intelligence émotionnelle est moins mise à l'épreuve. Après cette période, les membres participent à plusieurs cours de carrière au sein desquels le mentorat et la rétroaction multisource sont déjà pratiqués. Certaines exceptions devront être faites pour les métiers qui dès le rang de lieutenant peuvent gérer de grand nombre de personnes comme les officiers de la maintenance et pour les métiers dans lequel il faut attendre d'être capitaine senior avant d'être placé dans une position de leadership comme les pilotes. Encore une fois, sous l'autorité du commandant d'escadron et suivant les lignes directrices générales, les participants peuvent être choisis au niveau de l'escadron lui-même.

Il est intéressant de noter que la haute chaîne de commandement a démontré beaucoup d'intérêt pour cette initiative, si bien que certains dirigeants au-dessus du rang de lieutenant-colonel ont démontré un intérêt à participer. Cette idée a du mérite, mais notre cadre de recherche se limitait

aux grades que nous retrouvons dans un escadron opérationnel puisque nous pensons que c'est à ce niveau que les membres en profiteront le plus. Cependant, cela n'empêche pas qu'il pourrait être une bonne idée d'inclure des membres avec des grades plus hauts si ceux-ci le désirent.

### **Systeme de jumelage**

---

Si l'option d'utiliser des mentors internes, mais hors de la chaîne de commandement est retenue, il faut garder en tête que cela ajoutera des complications logistiques considérables. Les militaires qui occupent un poste de supervision sont généralement très occupés et réticents à accepter de nouvelles tâches. Ainsi, si les superviseurs ne sont pas utilisés pour le rôle de mentor, des efforts considérables devront être faits pour faire un jumelage adéquat. Les mentors ne doivent pas nécessairement provenir tous de la même unité, on pourrait, par exemple, regarder au sein d'autres unités pour trouver des mentors volontaires. Cependant, ceci ajoute beaucoup de coordination nécessaire et nous pourrions également nous attendre à ce que les autres unités demandent, elles aussi, du support en retour pour leurs candidats. Qui serait donc chargé du jumelage ? Une fois un participant désigné, le superviseur de celui-ci pourrait être chargé d'effectuer le jumelage ou sinon, une personne au sein de l'escadron pourrait être désignée pour l'administration du programme. De façon alternative, un logiciel pourrait être développé pour jumeler les mentors et les mentorés à l'aide d'un algorithme informatique. Il ne faut aussi pas oublier l'importance de la compatibilité psychologique entre les participants pour améliorer la probabilité que la relation soit productive. Ceci devient particulièrement important si le mentor et le mentoré ne se connaissent pas. Quand on utilise les superviseurs, il est vrai qu'il existe la possibilité que les deux parties ne connectent pas émotionnellement, mais il reste qu'une certaine relation est déjà présente entre les parties, que le superviseur a un intérêt direct à ce que son subordonné se développe et que le superviseur a également la responsabilité professionnelle de donner son meilleur effort pour aider son subordonné dans son développement.

Bref, des mentors intrinsèquement motivés et qui sont hors de la chaîne de commandement des participants semblent, à première vue, être le choix logique, mais nous sommes inquiets que de trouver ces mentors et les jumeler avec des mentorés appropriés demande un effort trop important de la part de l'organisation. Ainsi, cela pourrait rendre le programme moins attrayant et plus complexe à gérer. Dans le futur, si un logiciel facile à utiliser et capable d'assister dans le jumelage est développé, nous devrions reconsidérer les mentors internes hors de la chaîne

## Deuxième discussion

de commandement des participants. Entre-temps, nous sommes sûrs que l'utilisation des superviseurs est l'option la plus réaliste et la plus appropriée.

Il est important de mentionner que l'organisation pourrait décider de sous-contracter le programme au grand complet vers des entreprises privées avec des mentors externes. Ceci est une option intéressante, mais vu les investissements qui seraient nécessaires au niveau financier, nous avons voulu proposer une option qui est facilement réalisable pour améliorer le ratio coût-bénéfice pour l'ARC. De plus, explorer cette alternative sortait de notre mandat, mais il reste que ceci est une option qui pourrait être explorée davantage par une prochaine équipe de recherche.

### **Comment gérer les membres qui ne veulent pas participer ?**

---

Les membres devraient avoir la possibilité de ne pas participer comme personne évaluée. Un programme tel que celui que nous proposons n'aura pratiquement aucune valeur pour un membre qui ne veut pas participer et qui n'est pas réceptif. Ainsi, il est recommandable d'éviter un gaspillage de temps et de ressources en obligeant la participation. Notre essai pratique supporte cette remarque. Cependant, l'ARC se veut une organisation apprenante qui veut faire avancer des dirigeants qui sont motivés et cherchent constamment à s'améliorer. Ainsi, nous sommes de l'opinion qu'il est envisageable que ceux qui refusent de participer à cet exercice de rétroaction, comme pour les membres qui choisissent de ne pas avoir de rapport de rendement annuel, voient leur progression affectée au sein de l'institution. Ainsi, un refus de participer devrait être accepté, mais le superviseur devrait être avisé. La motivation d'un membre à vouloir se développer nous semble aussi importante que ses habiletés de leadership actuelles durant les phases intermédiaires de sa carrière et c'est cette motivation qui risque le plus de teinter les évaluations rédigées par les superviseurs et pas nécessairement l'information récoltée avec les questionnaires et ceci nous semble être un point positif. Au sein de l'ARC, nous avons besoin de leaders motivés.

Pour les subordonnés qui sont chargés de remplir les questionnaires au sujet de leurs superviseurs, nous sommes d'avis qu'il serait contre-productif d'obliger les membres qui ne veulent pas participer à répondre aux questionnaires puisque cela nous offrirait une mauvaise qualité de réponses qui viendraient fausser les autres résultats. Il faut donc s'en tenir à faire de notre mieux pour faire naître le plus d'intérêt organique possible au sein des unités pour encourager la participation sans toutefois l'obliger.

Pour les superviseurs en poste, si nous les utilisons pour remplir le rôle de mentor, nous nous attendons à ce que ces derniers offrent leurs meilleurs efforts. Il est du devoir d'un superviseur de développer ses subordonnés et à notre avis, un superviseur qui n'a pas d'intérêt à mentorer son équipe ne devrait tout simplement pas être superviseur. Le développement des subordonnés est essentiel pour l'organisation.

### **Est-ce que les participants devraient voir directement les résultats des questionnaires ?**

Avant notre essai pratique, nous étions de l'opinion que les participants ne devraient pas avoir accès directement à tous les résultats et suite à l'essai, nous sommes maintenant convaincus qu'il est, en effet, préférable que les superviseurs viennent anonymiser et interpréter les résultats et filtrer les commentaires non constructifs. La probabilité qu'un participant puisse reconnaître les auteurs des commentaires est trop importante et il n'y a rien de positif à ce que les participants lisent des commentaires négatifs non constructifs qui risquent d'affecter leur moral et de rendre les membres appréhensifs sans aucun bénéfice.

### **Développement d'un système informatique adéquat.**

Bien que Microsoft Forms nous ait offert un logiciel qui nous a permis de mener cette initiative adéquatement dans les circonstances, le logiciel pourrait être amélioré. Il serait bénéfique de développer un logiciel qui va assurer une confidentialité au niveau de l'information des candidats et qui va permettre aux mentors d'analyser l'information plus facilement. La présentation des résultats pour les superviseurs n'était pas idéale et menait à une perte de temps qui pourrait facilement être évitée si le logiciel pouvait générer un rapport plus complet. Le logiciel devrait notamment offrir plus que seulement la moyenne obtenue par les candidats aux différentes questions et offrir, par exemple, la médiane et l'écart type ainsi qu'une présentation plus claire des commentaires écrits. De plus, il serait intéressant que le logiciel permette aux participants de prendre une pause pour réfléchir et qu'il revienne au questionnaire à un autre moment. Ce commentaire nous a été rapporté par un participant et nous avons trouvé qu'il était pertinent de l'inclure.

### **Atelier**

Notre atelier a été un succès. Les participants semblent avoir apprécié et l'atelier a permis aux participants de mieux comprendre le processus de mentorat. La session a été particulièrement utile pour les personnes dans un poste de supervision puisque les sujets abordés leur étaient directement dirigés. Les superviseurs ont particulièrement aimé la réflexion sur les

## Deuxième discussion

conversations difficiles avec des personnes aux caractéristiques psychologiques différentes à l'aide des mises en situation et des jeux de rôle. Les superviseurs ont également aimé les techniques utilisées par le facilitateur pour interpréter l'information et réussir à construire des commentaires constructifs et mener à bien une session de mentorat. D'ailleurs, tous les participants que nous avons passés en entrevue et qui avaient participé à l'atelier ont jugé qu'une telle formation est nécessaire pour les mentors et ont recommandé de la maintenir.

### **Assurer un suivi.**

---

Pour les prochaines itérations, une recommandation que nous aimerions faire est de considérer l'ajout d'un suivi. En effet, quelques mois après la fin d'une itération, un autre questionnaire, qui comprendrait un maximum de 3 questions, pourrait être envoyé aux subordonnés pour savoir s'ils ont noté des améliorations au niveau du leadership des participants. Par la suite, le mentor et le mentoré pourraient se voir de nouveau pour discuter de la progression. Cette proposition nous est venue d'un participant qui avait à cœur de s'améliorer dans les sphères où ses habiletés étaient moins fortes et voulait confirmer que ses efforts portent fruit.

Dans cette section, nous avons discuté de plusieurs points de réflexion qui nous mènent vers la formulation de recommandations plus précises et succinctes que nous allons énumérer dans le prochain chapitre.



---

## Recommandations.

---

### Recommandations d'ordre stratégique

---

Les recommandations suivantes s'adressent aux décideurs stratégiques de l'ARC et se veulent plus globales.

**1. Entreprendre un programme développemental hybride et volontaire de mentorat et de rétroaction multisource au sein des escadrons de l'ARC.**

Initialement, ce programme doit être limité dans son ampleur pour assurer qu'il puisse être mené à l'interne au niveau des escadrons.

**2. Assigner un responsable permanent pour continuer de gérer et de développer cette initiative.**

Cette initiative nous offre un ratio cout-bénéfice positif et l'ARC devrait miser sur son développement dans l'optique de l'offrir à toutes les unités de l'ARC. Si une organisation supérieure est placée responsable de cette initiative avec un champion unique, nous pensons que nous avons plus de chance que cette initiative se développe bien et se maintienne dans le temps. L'organisation choisie devra compter avec les ressources nécessaires, notamment des professionnels dans les différentes disciplines qui encadrent ce projet et le budget nécessaire. Initialement, le programme peut être géré à l'interne à chaque unité à l'aide d'un gestionnaire de projet assigné, mais éventuellement, nous recommandons que l'ARC nomme un gestionnaire de projet permanent qui pourrait administrer le programme pour tous les escadrons qui décideront d'y participer et qui seront responsables de l'amélioration continue du programme. Il pourrait être envisageable de sous-contracter le processus au complet si l'ARC préfère cette méthode. Plusieurs compagnies offrent ce service. Dans cette étude, nous n'avons pas analysé en détail l'offre disponible sur le marché actuel puisque cela sortait de notre mandat.

**3. Assurer un engagement soutenu de la part de l'organisation et de ses hauts dirigeants au niveau de la promotion de l'initiative.**

Un changement de culture est difficile et, tel que nous l'avons vu, maintenir un programme de mentorat et de rétroaction en place est encore plus difficile que d'en instaurer un. Ainsi, un engagement soutenu et la promotion active de l'initiative par les hauts dirigeants sont essentiels.

**4. Investir les ressources nécessaires pour développer les aspects technologiques requis pour mener un programme de mentorat et de rétroaction de qualité.**

Plusieurs outils technologiques devraient être développés, tel qu'une page web qui engloberait toutes les différentes sources d'information sur le programme tel que le document guide. Des vidéos promotionnelles pourraient également être développées dans le futur. Nous avons aussi noté le besoin de considérer le développement un système de traitement des données pour diminuer le temps qu'un superviseur doit passer à analyser l'information pour préparer sa séance de rétroaction et pour assurer la confidentialité. Davantage de recherches sont nécessaires pour évaluer les implications au niveau du besoin de confidentialité.

**5. Développer la doctrine et inclure des concepts de mentorat dans le système de perfectionnement des forces canadiennes.**

Une initiative de mentorat doit être alignée avec des objectifs organisationnels pour qu'elle demeure pertinente et viable.

**6. Assurez qu'il n'y aura pas un dédoublement des efforts et de l'investissement en ayant plusieurs projets qui se déroulent en parallèle et qui traitent du même sujet.**

Plusieurs projets connexes sont en développement au sein de l'ARC. Par exemple, Barker College s'est inspiré du projet que nous menons au 430 et a également une initiative équivalente de leur côté avec des essais pratiques. Bien qu'initialement cela pourrait être bénéfique puisque nous obtenons une grande variété de recommandations et d'alternatives, une fois qu'un prototype sera choisi par l'ARC, il serait important d'aligner les efforts des différentes équipes de développement.

### **Recommandations d'ordre tactique**

---

Les recommandations suivantes s'adressent à la prochaine équipe de recherche et/ou d'implémentation de cette initiative. Certaines recommandations répètent certains aspects particuliers de notre prototype que nous avons jugé très important.

**1. Nous recommandons à la prochaine équipe de développement qu'elle utilise notre prototype comme modèle de base en se servant de nos recommandations pour améliorer le prototype.**

Si la progression continue de bons trains, nous avons confiance qu'un modèle qui pourrait être proposé à tous les escadrons de l'ARC sera prêt bientôt.

**2. Établir une formation pour les participants sur le mentorat et sur les conversations difficiles.**

Cette formation est bénéfique pour tous les participants, mais essentielle pour ceux qui seront les mentors. Selon nous, la formation devrait durer une demi-journée et se concentrer sur l'enseignement pratique au niveau des habiletés requises pour être en mesure de mener une relation de mentorat de qualité dans un environnement où les différences culturelles et la diversité règnent. La formation devrait aussi aborder certaines techniques pour être en mesure d'analyser l'information reçue sur les questionnaires et élaborer du développement et des conseils pour les participants. La formation que nous avons bâtie au 430 a été un succès. Celle-ci peut être prise comme modèle de base sur lequel on peut construire, notamment en ajoutant un volet d'enseignement sur la diversité.

**3. Développer un document guide pour encadrer le programme.**

Cet aspect est particulièrement important s'il n'est pas possible de mettre en place une formation. Le document devrait, entre autres, contenir les définitions appropriées, une description des rôles des participants, les caractéristiques du programme, les bénéfices et les étapes du programme.

**4. Offrir le programme aux membres au minimum une fois durant chaque affectation entre les rangs de capitaine et de lieutenant-colonel pour les officiers et une fois durant chaque affectation entre les rangs de sergent et d'adjudant pour les membres du rang.**

Nous pensons que c'est à ce niveau que cet exercice sera le plus productif. Cependant, cela n'empêche pas qu'il pourrait être une bonne idée d'inclure des membres avec des grades plus hauts si ceux-ci le désirent. Le coût supplémentaire serait minimal et les bénéfices substantiels. Pour les rangs plus bas, ceci est moins recommandable pour assurer que le programme ne devienne pas ingérable.

**5. En pratique, en fonction des lignes directrices de ce prototype, l'autorité de choisir les participants exacts devrait revenir aux commandants d'escadrons.**

Ceux-ci ou la personne qu'ils désignent seront les mieux placés pour poser un jugement dans des situations nécessitant des exceptions aux lignes directrices générales et pour faire une planification qui étale la charge de travail entre les années pour éviter de surcharger les superviseurs. La flexibilité du programme est essentielle pour maximiser les chances de succès.

**6. Les participants devraient pouvoir refuser de participer au programme, mais ce refus de participation devrait être communiqué au superviseur du membre.**

**7. Nous recommandons que l'information recueillie par les questionnaires ne soit pas directement partagée avec le mentoré.**

Les mentors devraient être chargés d'anonymiser et filtrer les résultats.

**8. Assurer un suivi au niveau du progrès des mentorés.**

Quelques mois après la rencontre de rétroaction, nous recommandons qu'un autre questionnaire soit construit et envoyé à tous les subordonnés dans lequel on leur demande s'ils ont vu des améliorations dans le comportement du participant sur les points d'amélioration recommandés. Cette nouvelle étape viendrait fermer la boucle du programme et offrir une dernière vague d'informations pour aider les leaders dans leur développement. Nous recommandons que ce questionnaire soit très court et ne contienne que plus ou moins trois questions.

**9. Nous recommandons que le jumelage entre mentor et mentoré prenne place au sein d'une même chaîne de commandement pour faciliter l'administration et les demandes logistiques.**

Éventuellement, il serait pertinent de considérer d'avoir recours à des mentors internes, mais qui ne sont pas dans la même chaîne de commandement ou encore à des mentors externes. Il serait alors pertinent de développer un système de jumelage informatique pour permettre ce jumelage.

**10. Nous recommandons que les questionnaires de rétroaction ne soient remplis que par les subordonnés des participants.**

Il pourrait être envisageable d'inclure les pairs dans le futur dans certains cas où ceci semble pertinent et semble ajouter de la valeur, mais pour que cela soit envisageable, il faudrait développer un système informatique qui permet de faire la différence sur qui remplit le questionnaire dans le but de présenter l'analyse des données en fonction du groupe de répondants. Microsoft Forms, le logiciel que nous avons utilisé, ne fait pas la différence entre les groupes de répondants au moment de présenter les résultats et cela viendrait fausser les résultats.

**11. Nous recommandons que les questionnaires soient envoyés à tous les subordonnés du membre évalué (2 niveaux au-dessous du membre) pour que ceux-ci le remplissent sur une base volontaire.**

Ce ne serait pas productif d'obliger les subordonnés à remplir les questionnaires puisque ceux-ci sont anonymes et cela aurait donc pour effet de réduire la qualité des réponses reçues et de fausser les autres réponses recueillies. À long terme, nous voulons qu'offrir de la rétroaction à nos superviseurs devienne une partie normale et récurrente de notre travail.

**12. Nous recommandons que les questionnaires soient anonymes.**

**13. La personnalisation des questionnaires en fonction des groupes de participants, de leur grade et de leurs métiers serait une bonne idée d'amélioration de cette**

**initiative pour le futur. L'amélioration continue des questionnaires jusqu'à la révision par des professionnels est de mise.**

**14. Nous recommandons de permettre un délai de deux semaines pour que les participants puissent répondre aux différents questionnaires.**

**15. Une fois qu'un prototype sera finalisé, l'objectif serait de n'envoyer qu'un seul questionnaire aux évaluateurs, soit celui d'évaluation de leur superviseur.**

Dans notre projet, nous avons envoyé trois questionnaires, le premier a pris place avant le projet pour obtenir des données quant à l'enthousiasme des participants, les questionnaires d'évaluation et un questionnaire pour obtenir des commentaires après le programme. Ceci avait de la valeur pour nous puisque nous développons le projet, mais dans le futur, il serait idéal de rendre le programme le plus simple possible avec un seul questionnaire. On pourrait cependant continuer de demander une rétroaction post programme au participant qui reçoit la rétroaction et au mentor puisque comme ils sont plus impliqués, il vaut la peine d'obtenir leurs commentaires et pour eux, il s'agira d'un ajout de travail marginal.



---

## Conclusion.

---

Dans ce projet, nous avons pour mandat de développer une initiative de rétroaction multisource et de mentorat pour un escadron opérationnel, de mener un essai pratique dans le but de valider le concept et de produire un rapport avec des recommandations. Après plusieurs mois de travail, le projet s'est terminé à la suite de trois itérations qui nous ont permis de tester notre idée d'introduire de la rétroaction multisource et du mentorat plus formalisé au sein d'un escadron opérationnel. Le projet fut, dans son ensemble, un succès et nous sommes maintenant encore plus convaincus qu'il s'agit d'une bonne idée qui devrait être adoptée de manière plus généralisée au sein de l'ARC. Bien sûr, ce projet n'était qu'un point de départ dans le développement d'une initiative qui pourrait se répandre à tous les escadrons de l'ARC. Il faut maintenant qu'une organisation responsable permanente soit nommée et que nous lui attribuions les ressources nécessaires pour finaliser cette initiative. L'une des plus grandes limites que nous avons rencontrées fut la réalité opérationnelle de notre escadron. Tous les membres de l'équipe de recherche du 430 devaient continuer de mener leurs tâches primaires au sein de l'escadron et plusieurs d'entre nous ont dû participer à des cours de carrière ou encore à des déploiements durant le projet. Ainsi, nous avons dû être flexibles et limiter l'envergure du projet. De plus, nous étions une équipe multidisciplinaire, mais nous n'avions pas d'expertise dans ce domaine précis. Il s'agit là d'une autre limitation. Il faudrait qu'une équipe avec l'expertise et les ressources appropriées, soit financières et matérielles, s'attaque à ce projet. De plus, l'une des composantes de notre initiative qui a été le plus difficile fut la décision d'utiliser les superviseurs des participants comme mentor. Il serait très intéressant que la prochaine équipe de recherche passe en revue le raisonnement que nous avons mis sur papier dans ce rapport pour obtenir un deuxième avis. Le 430 ETAH a espoir que les efforts qui ont été déployés sur ce projet portent fruit. L'escadron 403 de Gagetown s'est déjà montré intéressé à mener une itération au sein de leur unité. La prochaine équipe de développement devrait travailler avec l'escadron 403 pour mener une nouvelle itération en adoptant les recommandations de ce rapport dans le but de polir le prototype pour pouvoir, dans un délai raisonnable, rendre le programme disponible pour tous les escadrons de l'ARC sur une base récurrente.

---

## Bibliographie.

---

- Atwater, L. E., & Brett, J. F. (2005). Antecedents and consequences of reactions to developmental 360° feedback. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 532–548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.003>
- Bettenhausen, K. L., & Fedor, D. B. (1997). Peer and Upward Appraisals. *Group & Organization Management*, 22(2), 236–263.  
<https://doi.org/10.1177/1059601197222006>
- Boger, M. (2016). *IDENTIFYING TOXIC LEADERSHIP BEHAVIORS AND TOOLS TO FACILITATE THEIR DISCOVERY* (Research Report). Air War College.
- BONO, J. E., PURVANOVA, R. K., TOWLER, A. J., & PETERSON, D. B. (2009). A SURVEY OF EXECUTIVE COACHING PRACTICES. *Personnel Psychology*, 62(2), 361–404.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01142.x>
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., van Oosten, E., & Woolford, L. (2013). Developing resonant leaders through emotional intelligence, vision and coaching. *Organizational Dynamics*, 42(1), 17–24.  
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.12.003>
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. Wiley.
- CCL. (2021). *Prepping High-Potential Leaders for the Unknown..* <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/when-your-job-is-to-prep-leaders-for-the-unknown/>
- Cepeda, N. J., Coburn, N., Rohrer, D., Wixted, J. T., Mozer, M. C., & Pashler, H. (2009). Optimizing Distributed Practice. *Experimental Psychology*, 56(4), 236–246. <https://doi.org/10.1027/1618-3169.56.4.236>
- Chalifoux, B. (2020). *Être à son meilleur : L'incroyable pouvoir des relations relationnelles*. Edito Québec.
- Charney, C. (2003) “*Training & Development*”, HR Professional Magazine.
- Conway, J. M., & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric Properties of Multisource Performance Ratings: A meta-Analysis of Subordinate, Supervisor, Peer, and Self-Ratings. *Human Performance*, 10(4), 331–360. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004\\_2](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1004_2)
- DeNisi, A. S., & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Perspectives*, 14(1), 129–139.  
<https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Department of Defense, (2015). Directive 1350.2 Incorporating Change 2 dans *Department of Defense Military Equal Opportunity (MEO) Program*, 8. Enclosure 2, 16
- Doré, J.-F. (2021). *Mentoring in the Canadian Armed Forces: Are We Missing Out?* (Thèse de Maitrise). Collège des Forces Canadiennes.

Fast, B. "Mentorship: A Personal and Force Multiplier," *Military Intelligence Professional Bulletin*, Vol. 22, Issue 3 (Jul-Sep96): 34.

Farh, J. L., Cannella, A. A., & Bedeian, A. G. (1991). The Impact of Purpose On Rating Quality and User Acceptance. *Group & Organization Studies*, 16(4), 367–386. <https://doi.org/10.1177/105960119101600403>

Fedor, D. B., Bettenhausen, K. L., & Davis, W. (1999). Peer Reviews. *Group & Organization Management*, 24(1), 92–120. <https://doi.org/10.1177/1059601199241006>

Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39(5), 257–266. <https://doi.org/10.1108/00197850710761945>

Grant, A. M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396–407. <https://doi.org/10.1080/17439760902992456>

Hardison, M. Zaydman, M. Oluwatola, T. Saavedra, A. Bush, T. Peterson, H. et Straus, S. (2015). *360-Degree Assessments: Are They the Right Tool for the U.S. Military?* RAND Corporation. [https://www.rand.org/pubs/research\\_reports/RR998.html](https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR998.html)

Harms, P., & Credé, M. (2010). Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>

Hedge, J. Walter, B. and Scott, B. (2001) History and Development of Multisource Feedback as a Methodology dans Bracken, Timmreck, and Church (Dir), *The Handbook of Multisource Feedback*. (2001, p. 15–32). Wiley.

Hutchins, C.L. (2004). *MENTORSHIP "A TOOL FOR LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE CANADIAN FORCES"* (Master's dissertation). Collèges des Forces canadiennes.

Kirkland, K., et Manoogian, S. (1998). *Ongoing Feedback (How to Get It How to Use It) [ONGOING FEEDBACK] [Paperback]*. CenterforCreativeLeadership.

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>

Kotzé, M., & Venter, I. (2011). Differences in emotional intelligence between effective and ineffective leaders in the public sector: an empirical study. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 397–427. <https://doi.org/10.1177/0020852311399857>

Kopser, J. (2002) "Mentoring in the Military: Not Everybody Gets It," *Military Review*, November-December: 44.

London, M. (2001). The Great Debate: Should Multisource Feedback Be Used for Administration or Development Only? dans Bracken, Timmreck, et Church (Dir), *The Handbook of Multisource Feedback*. (2001, pp. 368–385.)

Mark, E. Ewen, A. et Vedantam, K. (2001). How Do Users React to Multisource Feedback? dans Bracken, Timmreck, et Church (Dir), *The Handbook of Multisource Feedback*. (2001, pp. 239–255.)

McAninch, C.K. (2016). How the Army's Multi-Source Assessment and Feedback Program Could Become a Catalyst for Leader Development. *Military review*, 96, 84.

- Mcenrue, M.P. Groves, K.S. et Shen, W. (2010), '*Emotional intelligence training: Evidence regarding its efficacy for developing leaders*', Kravis Leadership Institute, Leadership Review 10 (Winter), 3–26.
- Merriam, S. B. (2008). Adult learning theory for the twenty-first century. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2008 (119), 93–98. <https://doi.org/10.1002/ace.309>
- Passmore, J.(2010). *Excellence in coaching: The industry guide, 2nd edn*. Kogan Page.
- Pillay, M., Viviers, R., & Mayer, C. H. (2013). The relationship between emotional intelligence and leadership styles in the South African petrochemical industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, 39(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v39i1.1109>
- Prins, A., Van Niekerk, E. & Weyers, A. (2011). *Emotional intelligence: Tipping point in workplace excellence*, Knowres.
- Reed, G. E. (2015). *Tarnished: Toxic Leadership in the Military* (1st ed.). POTOMAC BOOKS.
- Riddle, D. (2015). *The Intricacies of Creating a “Coaching Culture.”* Chief Learning Officer - CLO Media. [https://www.chieflearningofficer.com/2015/11/12/the-intricacies-of-creating-a-coaching-culture\\_trashed/](https://www.chieflearningofficer.com/2015/11/12/the-intricacies-of-creating-a-coaching-culture_trashed/)
- Rodgers, M. (2014). *ASSESSING THE RCAF MENTORSHIP PROGRAM* (Master’s dissertation). Collège des Forces Canadiennes.
- Ryan, R. Hatfield, J. Fallesen, J. et Gunther, K. (2014) *2013 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Army Civilian Leaders, Fairfax Va.:* ICF International Inc. Technical Report 2014-01.
- Smither, J. W., London, M., & Reilly, R. R. (2005). DOES PERFORMANCE IMPROVE FOLLOWING MULTISOURCE FEEDBACK? A THEORETICAL MODEL, META-ANALYSIS, AND REVIEW OF EMPIRICAL FINDINGS. *Personnel Psychology*, 58(1), 33–66. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514\\_1.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.514_1.x)
- Smither, J. W., London, M., et Vasilopoulos, N. L., REILLY, R. R., MILLSAP, R. E., & SALVEMINI, N. (1995). AN EXAMINATION OF THE EFFECTS OF AN UPWARD FEEDBACK PROGRAM OVER TIME. *Personnel Psychology*, 48(1), 1–34. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01744.x>
- Syndell, M.A. (2008). '*The role of emotional intelligence in transformational leadership style*'. (Doctoral dissertation). Capella University. <https://www.proquest.com/docview/304816657/B7250BFD16DB495CPQ/1>
- US Army, United States Government. (2012). *Army Doctrine Reference Publication ADRP 6–22 (FM 6–22) Army Leadership August 2012*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Van Oosten, E.B. (2013). '*The impact of emotional intelligence and executive coaching on leader effectiveness*', (Unpublished doctoral thesis). Case Western Reserve University.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14(3), 179–198. <https://doi.org/10.1108/ijpl-04-2018-0023>

---

## Annexes

---

### Annexe A : Exemple des courriels utilisé au 430 ETAH.

Communication générale par le cmdt 430 ETAH : [Comm - 2021-07-14 Courriel Cmdt.docx](#)



Comm - 2021-07-14  
Courriel Cmdt.pdf

Premier contact aux participants : [Courriel aux participants \(1er contact\) - 2021-09.docx](#)



Courriel aux  
participants (1er cor

Appel pour remplir le premier questionnaire : [Courriel aux futurs participants.docx](#)



Courriel aux futurs  
participants.pdf

Appel pour remplir le questionnaire d'évaluation (effort principal) : [Courriel évaluation Capt UNTEL.docx](#)



Courriel évaluation  
Capt UNTEL.pdf

### Annexe B : Questionnaires utilisé au 430 ETAH.

Questionnaire d'évaluation : [Questionnaire en question](#)



Questionnaire  
principale.pdf

Questionnaires pour les futurs participants : [Futurs participants](#)



Futur  
participants.pdf

Questionnaire sur l'expérience de l'évaluateur : [Expérience de l'évaluateur](#)



Expérience de  
l'évaluateur.pdf

### Annexe C : Document sur l'atelier mené au 430 ETAH.

Personnages crée pour l'atelier :



Personas pour  
workshop. (1) (1).pc

Questionnaire fictivement rempli sur le personnage Jennie (réponses dans le lien) :

<https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?fragment=FormId%3DIERbMocV1UC7MYtmC38QOHbKxYlXqIRNi23nznPDKo9UME9HTVpFUFFJQU55UUhGRFRTQVhCRThHWi4u%26Token%3D6f1f5fd8722244da9155ebed926d379c>



Questionnaire fictif  
Jennie.pdf

Questionnaire fictivement rempli sur le personnage Marie (réponses dans le lien) :

<https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?fragment=FormId%3DIERbMocV1UC7MYtmC38QOHbKxYlXqIRNi23nznPDKo9UOFdOOU5RQ0ZaV0kyWUVHU0FHTFhUN0cwSy4u%26Token%3D4262b259f6b6494cb21fb0cc35e9e43e>



Questionnaire Fictif  
Marie.pdf

Questionnaire fictivement rempli sur le personnage Rebecca (réponses dans le lien) :

<https://forms.office.com/Pages/DesignPage.aspx?fragment=FormId%3DIERbMocV1UC7MYtmC38QOHbKxYlXqIRNi23nznPDKo9UMkRPTIM3TEhIWDBGR0NOR1BZVjFCU0FUNy4u%26Token%3D4d1b620166324f7e8e335b4bb807a467>



Questionnaire fictif  
Rebecca.pdf

**Annexe D : Message du Chef D'état-major de la Défense par intérim : Le point sur le changement de culture au sein des Forces armée canadiennes :**

<https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/maple-leaf/defence/2021/07/message-from-acting-cds-update-to-caf-on-culture-change.html>

**Annexe E : Les FAC améliorent le processus de sélection en vue d'une promotion, en commençant par les officiers généraux :** <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuilleter/defense/2021/11/fac-ameliorent-processus-selection-promotion.html>

**Annexe F : Rapports sur le camp d'innovation.**

Rapport pour l'ARC sur le camp d'innovation :



Report RCAF  
Basecamp Oct 18-22

*After- action Report, Together We Lead Basecamp, 18-22 Oct 2021:*



AAR Together We  
Lead Basecamp Oct

**Annexe G : *Barker College How to document.***



360 Together We  
Lead Barker College.

**Annexe H : Questionnaire used by Barker college**



Barker College  
Together We Lead 3

**Annexe I : Barker college Briefing Note on their initiative.**



20211120-U-6030\_1  
-Barker\_College\_BN\_