



**La formation des évaluateurs : un levier stratégique pour assurer la cohérence et la crédibilité de l'évaluation de la performance et des compétences dans les FAC**

**Majore Michelle Noël**

**JCSP 51**

**Master of Defence Studies**

**Disclaimer**

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© His Majesty the King in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2025.

**PCEMI n° 51**

**Maîtrise en études de la défense**

**Avertissement**

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2025.

CANADIAN FORCES COLLEGE - COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 51 - PCEMI n° 51  
2024 - 2025

Master of Defence Studies – Maîtrise en études de la défense

**La formation des évaluateurs : un levier stratégique pour assurer la cohérence et la crédibilité de l'évaluation de la performance et des compétences dans les FAC**

**Majore Michelle Noël**

*“This paper was written by a candidate attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence.”*

*« La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale. »*

## CONTENUS

LISTE DES FIGURES	4
ABRÉVIATIONS	5
RÉSUMÉ	7
REMERCIEMENTS	8
INTRODUCTION	9
CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DESCRIPTION DES SYSTÈMES D'ÉVALUATION EN VIGUEUR	15
Présentation de l'ancien système d'évaluation	16
Limites et problématique rencontrées	19
Description du nouveau système d'ÉPC	23
Limites et problème rencontrées avec l'ÉPC	27
Période d'essai	28
Première année de l'ÉPC	29
Deuxième année de l'ÉPC	32
Publications récentes en lien avec l'ÉPC	34
CHAPITRE 2 : L'ÉVALUATION DU RENDEMENT COMME LEVIER STRATÉGIQUE : FORMATION DES GESTIONNAIRES	37
La valeur stratégique de l'évaluation du rendement	38
Biais cognitifs et limites dans le processus d'évaluation	39
Former les gestionnaires : une nécessité pour un système crédible et efficace	41
CHAPITRE 3 : APPORTS DE LA RECHERCHE : MÉTHODES DE FORMATION ÉPROUVÉES POUR AMÉLIORER L'ÉPC	45
Article 1: « L'évaluation du rendement et la gestion de la performance : un siècle de progrès? . » (traduction libre)	48

Évaluation de la qualité des données de notation	50
La formation	52
Les réactions aux évaluations	54
Les processus cognitifs	55
ARTICLE 2: « La formation des évaluateurs pour l'évaluation du rendement : une revue quantitative.» (traduction libre)	57
Quatre grandes stratégies de formation	58
Les résultats de la méta-analyse	62
ARTICLE 3: « Les effets de la formation des gestionnaires sur les compétences managériales, les pratiques de gestion et l'engagement des subordonnés : une étude pré- et post-test à groupe unique.» (traduction libre)	64
Approche de l'étude	66
Les résultats de l'études	67
Article 4 : « L'efficacité de l'évaluation du rendement s'améliore-t-elle avec la formation des évaluateurs?.» (traduction libre)	69
Description des deux études	70
Description de la performance à la tâche et de citoyenneté organisationnelle	72
Les résultats des deux études	73
CHAPITRE 4 : LE MODÈLE ADDIE ET LA FORMATION CONTINUE ADAPTÉE	
AUX FAC.	76
Le modèle ADDIE comme cadre structurant reconnu	77
L'analyse des besoins en formation dans l'application du modèle ADDIE : contexte militaire	82
Lien avec les résultats des études et la structure du SFEIFC	84
Premier rapport et deuxième rapport - SFEIFC	85
Un troisième rapport - simulateur portable et modulaire	89
CHAPITRE 5 : PISTES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LES	
FAC	93
Les stratégies de formation	94
Le programme de formation	94
Gouvernance et GRH centralisée	95
Repenser la pondération des critères et le cadre de promotion	97

	3
CONCLUSION	99
BIBLIOGRAPHIES	103

**LISTE DES FIGURES**

Figure 1.1 – Structure cyclique – comparaison des deux systèmes 27.

### ABRÉVIATIONS (OPTIONAL)

AAA	Analyse Après Action
ACD	Académie canadienne de la Défense
ADDIE	Analyse, Design, Développement, Implémentation et Évaluation
CANFORGEN	Messages généraux des Forces canadiennes
CCHST	Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail
CEP	Conseil d'évaluation du potentiel
CFC	Collège des Forces canadiennes
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
CoMPCT Sim	Simulateur portable et modulaire
CNS	Comités nationaux de sélection
CPL	Cadre de perfectionnement des leaders
CSE	Comité de sélection électronique
DGMC	Directeur général des Carrières militaires
DT	Description de travail
ÉPC	Évaluation de la performance et des compétences
FAC	Forces armées canadiennes
FCR	Formation au cadre de référence
FDP	Formation à la dimension de performance
FEN	Formation à l'erreur de notation
FOC	Formation à l'observation du comportement
GC	Gérant de carrière
GRH	Gestion des ressources humaines
HSE	Health and Safety Executive
JAP	Journal of Applied Psychology
JSP 822	Joint Service Publication 822
MANPRINT/HSI	Manpower and Personnel Integration/Human Systems Integration
MEC	Mission Essential Competencies
NR	Note de rétroaction
PAM	Profil d'ambition du militaire
RAD	Réseau d'apprentissage de la Défense
RAP	Rapport d'Appréciation du Personnel
RCN	Royal Canadian Navy
RComp FAC	Registre des compétences des FAC
RDDC	Recherche et développement pour la défense Canada
RDP	Revue du Développement du Personnel
RER	Rapport d'évaluation du rendement
SAM	Successive Approximation Method
SEM	Structure des emplois militaires
SEPGC	Système d'évaluation du personnel et de la gestion des compétences
SEPFC	Système d'Évaluation du Personnel et de Formation du Personnel
SFEIFC	Système de formation et d'éducation individuelle des Forces canadiennes

SGPM	Système de gestion du personnel militaire
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(RH-MIL)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires)
SMCIT	Stress management competency indicator tool
SSAM	Système de soutien administratif militaire
TCTNA	Team Collective Training Needs Analysis

## RÉSUMÉ

Ce travail examine l'évolution du système d'Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC) au sein des Forces armées canadiennes (FAC), en mettant en lumière les enjeux liés à sa mise en œuvre, notamment du point de vue de la gestion du changement et de la formation des évaluateurs. Le chapitre central présente une revue critique de la littérature sur les méthodes de formation éprouvées pour améliorer les évaluations du rendement. Cette analyse démontre la pertinence de programmes de formation bien structurés et alimente la réflexion sur les pratiques à privilégier pour assurer le succès du système d'ÉPC. Dans cette perspective, et en s'appuyant sur le modèle Analyse, Design, Développement, Implémentation, Évaluation (ADDIE), le mémoire démontre que la réussite de l'introduction de l'ÉPC aurait nécessité une phase d'analyse des besoins plus approfondie, suivie d'un accompagnement soutenu des évaluateurs par des formations continues et ciblées. Le travail souligne également le rôle central de la culture organisationnelle dans l'appropriation des outils de gestion de la performance. L'étude conclut que la transformation d'un système aussi structurant que l'ÉPC ne peut se faire sans une stratégie claire de gestion du changement, appuyée par un leadership durable. En ce sens, plusieurs pistes de solution sont proposées, dont une recommandation innovante : la création d'un groupe professionnel dédié à la formation et à l'éducation en gestion du personnel au sein des FAC. Cette initiative viserait à constituer un bassin permanent d'experts capables d'accompagner efficacement les transformations organisationnelles futures.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. En premier lieu, je remercie chaleureusement mon directeur de recherche pour son accompagnement rigoureux, sa disponibilité et ses conseils judicieux, qui ont guidé ma réflexion tout au long de ce travail. Je tiens également à souligner l'appui précieux du Centre d'aide à la rédaction de mon université, dont les ressources et les rétroactions constructives ont grandement enrichi la qualité de mon écriture académique. Un merci particulier aux personnes et institutions qui ont pris le temps de répondre à mes demandes d'information, facilitant ainsi l'accès à des sources essentielles pour l'élaboration de ce mémoire. À mes collègues des FAC, je suis reconnaissante pour leur écoute, leurs échanges pertinents et leur soutien moral, qui m'ont aidée à garder le cap tout au long de ce parcours. Je remercie ma famille, pour son soutien indéfectible, sa patience et ses encouragements constants durant cette période exigeante. Enfin, je dédie ce mémoire à tous celles et ceux qui croient en l'importance d'une gestion humaine, compétente et visionnaire au sein des institutions militaires.

# LA FORMATION DES ÉVALUATEURS : UN LEVIER STRATÉGIQUE POUR ASSURER LA COHÉRENCE ET LA CRÉDIBILITÉ DE L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE ET DES COMPÉTENCES (ÉPC) DANS LES FORCES ARMÉES CANADIENNES (FAC)

## INTRODUCTION

Dans un contexte de transformations socio-économiques majeures qui redéfinissent profondément le monde du travail, l'évaluation des performances et du potentiel des employés occupe une place centrale. Les organisations s'appuient sur ces processus essentiels pour analyser de manière systématique les points forts, les faiblesses et les marges de progression des employés, tout en identifiant leur capacité d'évolution future<sup>1</sup>. En combinant l'évaluation des performances à celle du potentiel, il devient possible de maximiser la réussite globale de l'organisation tout en favorisant le développement professionnel et l'épanouissement des talents prometteurs<sup>2</sup>. L'évaluation de la performance est un outil clé pour identifier les aptitudes, les compétences et les capacités d'évolution d'un individu au sein d'une organisation. Elle permet de repérer les talents prometteurs, de planifier le développement des compétences et d'orienter les décisions en matière de promotion ou de mobilité<sup>3</sup>. Tous ces domaines sont habituellement gérés par le département de gestion des ressources humaines (GRH) de l'organisation et il est important de souligner que le superviseur joue un rôle central en tant qu'acteur clé dans l'application du processus d'évaluation, de développement et de gestion du personnel<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, 15e éd. (Londres : Pearson, 2017), p. 324.

<sup>2</sup> S. Dlimi et coll., « Gestion des ressources humaines et performance : stratégies innovantes pour le maintien de l'excellence individuelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 7, no 2 (2024), p. 844-861.

<sup>3</sup> S. L. Dolan, A. Belout et D. B. Balkin, « Human Resource Management in Canadian Organizations », *Ivey Business Journal* 67, no 1 (2002), p. 1-5.

<sup>4</sup> Robert L. Cardy et Brian Leonard, *Performance Management: Concepts, Skills and Exercises*, 2e éd. (Armonk, NY : M.E. Sharpe, 2011), p.110-139.

Le processus stratégique sur l'évaluation du rendement contribue à maximiser la performance organisationnelle tout en favorisant l'épanouissement professionnel des employés. Malgré l'absence d'un département de GRH et de spécialiste RH au sein des Forces armées canadiennes (FAC), celles-ci ont tout de même mis en place un nouvel outil moderne technologique d'évaluation du personnel remplaçant l'ancien système qui était utilisé depuis 1997<sup>5</sup>. Il s'agit d'un système électronique fondé sur les compétences requises pour former efficacement les leaders des FAC, qui incarnent les valeurs et adoptent les objectifs et les stratégies des FAC. Cependant, quelques lacunes ont été soulevées lors de la mise en œuvre de ce nouveau processus d'évaluation de la performance et des compétences (ÉPC), par exemple le manque de support et de formation pour les évaluateurs<sup>6</sup>. C'est la raison pour laquelle ce mémoire s'intéresse à l'évaluation du rendement au sein des FAC et vise à démontrer que la formation des évaluateurs constitue une composante essentielle, trop souvent sous-estimée, dont l'absence compromet la qualité, la cohérence et l'efficacité du processus d'évaluation.

Ce travail s'intéresse à l'évolution du système d'ÉPC au sein des FAC et à l'impact des pratiques de formation sur la gestion du rendement. Le chapitre 1 présente une analyse comparative du système d'ÉPC, en mettant en lumière les principales lacunes de l'ancien modèle et les améliorations proposées par le nouveau. Cette contextualisation permettra de mieux comprendre les défis organisationnels liés à l'évaluation du personnel militaire. Le chapitre 2 s'appuie sur la littérature scientifique pour démontrer l'importance

---

<sup>5</sup> Maj R.F. Lagacé, « Réforme du processus de promotion et d'évaluation dans les Forces armées canadiennes : vers un modèle systématique et transparent » (travail rédigé dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes, 2022), <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/317/286/lagace.pdf>, p.2.

<sup>6</sup> Director General Military Career, *DMCSS 7 After-Action Review Report - 2023/24 Performance Appraisal and Competency Evaluation (PACE) System* (document interne, 24 septembre 2024).p.5.

d'un système d'évaluation juste, transparent et bien communiqué, qui est une des conditions essentielles au renforcement de la confiance entre les gestionnaires et leur personnel. Il met également en avant le rôle fondamental de la formation des gestionnaires dans l'optimisation des évaluations et la réduction des biais cognitifs et organisationnels. Le chapitre 3 de ce mémoire joue un rôle clé en explorant les pistes de solutions pour améliorer l'exactitude des évaluations en milieu organisationnel. À travers l'analyse de quatre articles scientifiques spécifiquement sélectionnés, ce chapitre met en évidence les recherches portant sur la formation des gestionnaires et les méthodes éprouvées pour renforcer leurs compétences en évaluation, facilitant ainsi l'orientation vers un cadre structuré d'apprentissage. Cette réflexion amorce le chapitre 4 qui introduit le modèle d'Analyse, Design, Développement, Implémentation et Évaluation (ADDIE) comme cadre structurant pour concevoir et mettre en œuvre des dispositifs de formation adaptés aux besoins des gestionnaires des FAC<sup>7</sup>. Ce modèle, reconnu pour son efficacité dans le domaine de l'ingénierie pédagogique, servira d'outil central pour formuler des recommandations visant à améliorer l'ÉPC et à aligner la gestion des talents avec les attentes institutionnelles et opérationnelles<sup>8</sup>. Ce modèle sert à consolider les pistes de solution et les recommandations formulées dans le dernier chapitre, en vue de la mise en œuvre d'un programme de formation continue destiné aux évaluateurs. Avant de procéder à la description des systèmes d'évaluation en vigueur au sein des FAC, il est toutefois essentiel d'exposer la méthodologie choisie pour cette recherche.

---

<sup>7</sup> Anand Prakash, « The ADDIE Model: A Comprehensive Guide to Effective Instructional Design », Calibr.ai, 8 janvier 2025, <https://calibr.ai/blogs/the-addie-model.p.3>.

<sup>8</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.21.

Le processus de recherche a débuté par l'analyse de bases de données académiques reconnues, telles que Sophia, Scopus, Érudit, Google Scholar, Business Source, ainsi que les ressources documentaires du Collège des Forces canadiennes (CFC). Au fil de la rédaction, des retours réguliers à ces bases ont été nécessaires pour approfondir certains axes de réflexion et intégrer de nouvelles données en lien avec les contextes militaire et organisationnel. Afin d'élargir la perspective, d'autres moteurs spécialisés ont été mobilisés, tels que APA PsycNet (American Psychological Association), Semantic Scholar, ResearchGate, ainsi que le *Journal of Military, Veteran and Family Health*. Ces recherches croisées ont permis d'identifier les publications les plus pertinentes en matière de méthodologie d'évaluation du rendement, d'impact des pratiques de gestion sur la performance, et de dispositifs de formation continue adaptés à un environnement structuré comme celui des FAC. L'objectif était de construire une base de connaissances à jour, en croisant les apports de la recherche civile et les besoins spécifiques du secteur militaire.

La seconde étape de la démarche a consisté à explorer les documents internes aux FAC, notamment les directives officielles, manuels de formation et politiques institutionnelles. Ces sources proviennent d'organismes comme le CFC, Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC), le Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL), le Directeur général des Carrières militaires (DGCM), l'Académie canadienne de la Défense (ACD) ainsi que les services logistiques et de ressources humaines. Ces documents constituent la base normative de l'évaluation du rendement au sein des FAC, en lien avec le nouveau système l'ÉPC. Ils permettent de comprendre comment les principes de gestion du rendement et de développement professionnel sont traduits concrètement dans les structures militaires. Ils éclairent

également les responsabilités confiées aux évaluateurs à différents niveaux hiérarchiques, et la place centrale de la formation dans le renforcement des compétences et de la performance institutionnelle.

L'analyse des sources académiques et militaires a révélé l'importance d'une terminologie rigoureuse, adaptée au contexte spécifique des FAC. Le choix des mots n'est pas anodin, il oriente la réflexion, balise l'argumentation, et influence la portée des recommandations. Dans ce mémoire, le terme « évaluateur » sera privilégié à celui de gestionnaire, superviseur ou leader. Ce choix repose sur son caractère inclusif et fonctionnel. Dans le contexte militaire, la responsabilité d'évaluer ne se limite pas aux gestionnaires au sens administratif du terme. À tous les niveaux hiérarchiques, certains membres militaires ou civils sont appelés à fournir de la rétroaction ou à produire un rapport d'évaluation du rendement (RER)<sup>9</sup>. Tous les militaires, à l'exception de quelques cas précis, devraient en principe faire l'objet d'une évaluation annuelle<sup>10</sup>. Ainsi, l'usage du terme évaluateur reflète mieux la diversité des profils impliqués dans le processus.

Par ailleurs, une attention particulière a été portée aux termes relatifs à la gestion du rendement, afin de bien saisir les spécificités du contexte militaire et de la formation continue. Les termes sélectionnés ont été choisis pour leur pertinence et leur capacité à structurer la réflexion sur les pratiques d'évaluation et les enjeux de formation. Ainsi, cette méthodologie de recherche se veut une fusion des approches théoriques issues de la littérature académique et des pratiques concrètes appliquées dans le domaine militaire.

---

<sup>9</sup> Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 03/21 – L'inclusion et le processus d'évaluation du rendement », 29 octobre 2021, modifiée le 28 février 2025, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/l'inclusion-et-le-processus-devaluation-du-rendement/instructions-du-personnel-militaires-des-forces-armees-canadiennes-03-21-annexes-l'inclusion-et-le-processus-devaluation-du-rendement.html>.

<sup>10</sup> *Ibid.*

Tout cela offre une vue d'ensemble de l'efficacité des systèmes d'évaluation du rendement et de formation au sein des FAC. Il est donc essentiel de définir deux termes qui reviennent fréquemment dans la littérature : la gestion du rendement et l'évaluation du rendement.

DeNisi & Murphy (2017) définissent *la gestion du rendement* comme suit :

« [...]la grande variété d'activités, de politiques, de procédures et d'interventions conçues pour aider les employés à améliorer leurs performances. Ces programmes commencent par des évaluations du rendement [...]»<sup>11</sup>. (traduction libre)

(DeNisi et Murphy, 2017)

À l'inverse *l'évaluation du rendement* est définie comme un :

« Processus formel, peu fréquent, par lequel les employés sont évalués par un juge (généralement un superviseur) qui évalue la performance de l'employé selon un ensemble de dimensions donné, attribue une note à cette évaluation, puis informe généralement l'employé»<sup>12</sup>. (traduction libre)

(DeNisi et Murphy, 2017)

Ces deux définitions permettent de mieux délimiter le champ d'études. Si la gestion du rendement englobe l'ensemble des mesures visant à optimiser la performance organisationnelle, l'évaluation constitue un maillon crucial de ce processus<sup>13</sup>. Or, dans la

---

<sup>11</sup> A. S. DeNisi et K. R. Murphy, « Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? », *Journal of Applied Psychology* 102, no 3 (2017) : 421-433

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> Sonia Grenier, Frédéric Chiochio et Dany Beaulieu, « Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux », *Management International* 16, no 4 (2012) : 169-179

littérature, les études sur la gestion du rendement demeurent plus récentes et moins développées que celles portant sur les évaluations individuelles.<sup>14</sup>

## **CHAPITRE 1 : CADRE INSTITUTIONNEL ET DESCRIPTION DES SYSTÈMES D'ÉVALUATION EN VIGUEUR**

Plusieurs facteurs ont motivé le passage des FAC à un nouveau système d'évaluation du rendement. D'une part, les avancées scientifiques en GRH et en psychologie organisationnelle ont amélioré la compréhension des méthodes de travail<sup>15</sup>. Elles ont aussi permis d'analyser plus précisément les compétences individuelles et leur impact sur l'atteinte des objectifs organisationnels. Ces nouvelles connaissances ont mis en lumière la nécessité d'un système plus adapté aux réalités actuelles du milieu militaire. Par ailleurs, bien que l'ancien système ait été en place pendant plus de 20 ans et ait rempli son rôle dans l'évaluation du personnel, il présentait plusieurs lacunes<sup>16</sup>. Les membres des FAC soulevaient des préoccupations concernant le manque d'objectivité et l'absence de critères clairs pour l'évolution professionnelle. Ils déploraient aussi l'incohérence des évaluations entre superviseurs<sup>17</sup>. De plus, le processus d'évaluation était souvent perçu comme une simple formalité administrative plutôt qu'un véritable outil de développement et de reconnaissance.

---

<sup>14</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433 ; *PATMS Validation – Literature Review of Best Practices – Final Report*, mars 2017, consulté en novembre 2024.p.IV.

<sup>15</sup> Ministère de la Défense nationale, Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC) (document interne, accessible uniquement sur le réseau de la Défense nationale).

<sup>16</sup> Chef d'état-major de la Défense et Sous-ministre, Directive conjointe du CEMD et de la SM concernant la mise en œuvre du système d'évaluation de la performance et des compétences (PaCE) (document interne, 27 avril 2021); S.G. Racle, « Prioritizing Developmental Needs: Reorienting Performance Appraisal in the Canadian Armed Forces » (document académique, Collège des Forces canadiennes, 2014), consulté le 10 novembre 2024.p.11-12.

<sup>17</sup> Louise Arbour, Rapport de l'examen externe indépendant et complet des Forces armées canadiennes (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2022), p. 264-285, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-lexamen-externe-independant-et-complet.html>; Racle, « Prioritizing Developmental Needs », 2014.p.13.

Enfin, la transition vers un nouveau système était devenue inévitable en raison de la technologie désuète sur laquelle reposait l'ancien modèle. Ce dernier ne correspondait plus aux exigences des environnements numériques modernes, ce qui entraînait des inefficacités et une lourdeur administrative. Le nouveau système d'évaluation du rendement, plus interactif et aligné avec les meilleures pratiques en GRH, visait ainsi à remédier à ces enjeux<sup>18</sup>. Cependant, sa mise en œuvre pose plusieurs défis, notamment en matière d'adhésion organisationnelle, de formation des superviseurs et d'harmonisation avec les pratiques existantes. Dans cette optique, il est essentiel d'analyser en profondeur la transition entre l'ancien et le nouveau système, d'évaluer les défis qu'elle engendre et de comprendre comment une formation adéquate des gestionnaires peut assurer le succès de ce changement.

#### Présentation de l'ancien système d'évaluation

Le Système d'Évaluation du Personnel et de Formation du Personnel (SEPFC) a été lancé le 15 juillet 1997 pour les militaires de la Force régulière et de la Force de réserve<sup>19</sup>. Une phase de formation du personnel s'est déroulée jusqu'au 1er avril 1998, en préparation à la mise en œuvre du processus de la Revue du Développement du Personnel (RDP). Par la suite, la première évaluation des militaires à l'aide du Rapport d'Appréciation du Personnel (RAP) a été réalisée en avril 1999, couvrant la période d'évaluation 1998-1999<sup>20</sup>. Le SEPFC avait pour objectif de favoriser le développement

---

<sup>18</sup> Ministère de la Défense nationale, « Les Forces armées canadiennes mettent en œuvre un nouveau système moderne d'évaluation des compétences », Nouvelles de la Défense, publié le 4 juin 2021, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2021/06/les-fac-mettent-en-oeuvre-nouveau-systeme-moderne-evaluation-competences.html>.

<sup>19</sup> Ministère de la Défense nationale, *Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC)*, consulté le 10 novembre 2024, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>.

<sup>20</sup> Shain Ronalds, « *Performance Evaluations: Are They a Useful Tool in the Canadian Armed Forces* » (Collège des Forces canadiennes, PCEMI 45, mai 2019).p.6.

du personnel des FAC en offrant une rétroaction constructive, tout en évaluant précisément le niveau de rendement et le potentiel des militaires à des fins administratives.

Ce système reposait sur deux volets complémentaires, la RDP et le RAP, tous deux administrés par les unités d'appartenances<sup>21</sup>. La RDP offrait un moyen uniforme de rétroaction en permettant aux superviseurs et à leurs subordonnés d'examiner ensemble le rendement, le potentiel et le développement professionnel. Ce processus assurait un suivi périodique et contribuait à orienter les militaires dans leur progression de carrière. Le RAP, quant à lui, constituait une évaluation annuelle formelle du rendement et du potentiel des militaires. Il permettait de soutenir les décisions concernant la poursuite de la carrière des militaires et leur promotion, en s'appuyant sur les normes professionnelles du Système de gestion du personnel militaire (SGPM)<sup>22</sup>. Par exemple, aux exigences liées à leur grade et aux attentes à leur poste établies lors des rencontres de la RDP. Le RAP était rédigé par le superviseur sur la base de critères de performance propres à la spécialité et au grade du militaire, le rapport était ensuite examiné par la chaîne de commandement et pouvait inclure des commentaires supplémentaires.

Par la suite les RAP en format papier étaient ensuite envoyés au bureau du DGCM pour son analyse, sa validée et être téléchargées dans le programme du Comité de sélection électronique (CSE) pour les comités nationaux de sélection (CNS)<sup>23</sup>. Les CNS des FAC, toujours valides aujourd'hui, jouent un rôle essentiel dans la gestion des

---

<sup>21</sup> MDN, SEPFC, consulté le 10 novembre 2024.

<sup>22</sup> CEMD et SM, Directive conjointe sur le PaCE, 2021.

<sup>23</sup> Canada, Forces armées canadiennes, A-PD-229-001/AG-001 : *Canadian Armed Forces Selection Board Guidance Manual*, publication remplaçant celle du 28 juin 2024, émise sous l'autorité du Directeur général - Carrières militaires, date dans la signature électronique, OPI : DMCSS 2.p.1-5/6.

carrières en assurant un processus de sélection équitable, transparent et basé sur le mérite. En appliquant des critères uniformes à l'échelle nationale, ils garantissent une évaluation cohérente et impartiale des candidats, minimisant ainsi les biais et subjectivités. Ces comités permettent aussi de standardiser les pratiques d'évaluation et d'aligner les décisions avec les besoins opérationnels et organisationnels des FAC. L'exactitude et la fiabilité des renseignements du CSE sont directement liées au système Gardien-Guardian.

Lancé le 26 juin 2018, Guardian est le système national de GRH des FAC, conçu pour assurer la gestion efficace du personnel militaire<sup>24</sup>. Il a remplacé l'ancien Système de gestion des ressources humaines (SGRH), en place depuis 18 ans, par une plateforme numérique avancée, intégrée à un réseau d'applications permettant une meilleure gestion de la disponibilité et de l'état de préparation du personnel<sup>25</sup>. Il offre trois avantages majeurs ; le développement du personnel, l'administration des effectifs et la gestion des avantages sociaux. Atteignant sa capacité opérationnelle totale le 11 mars 2019, Guardian est régulièrement mis à jour pour s'adapter aux évolutions des politiques et des processus organisationnels<sup>26</sup>. Ce système centralisé et flexible permet aux commandants et aux gestionnaires des FAC de disposer d'une information fiable et en temps réel pour optimiser la GRH, facilitant ainsi les décisions liées à la carrière, à la rémunération et aux services offerts aux militaires. Alors bien que l'application SEPFC fournissait des

---

<sup>24</sup> Ressources humaines – Civils, *HR-Civ Communiqué*, vol. 2, no 24 (29 juin 2018), document PDF interne.

<sup>25</sup> Ronalds, « Performance Evaluations », 2019.p.20-21.

<sup>26</sup> Canada, ministère de la Défense nationale, Réponse au rapport no 5 du Comité permanent des comptes publics – La Réserve de l'Armée canadienne – Défense nationale, des Rapports du printemps 2016 du vérificateur général du Canada, signée par le sous-ministre Bill Matthews, 31 janvier 2022 (Ottawa : Chambre des communes du Canada, 2022).p.1-2.

procédures détaillées pour encadrer ce processus cyclique, il a également révélé plusieurs limites nuisant à son efficacité.

#### Limites et problématique rencontrées

Comme illustré après plus de 20 ans d'utilisation au sein des FAC un changement était incontournable, mais outre cet élément d'autres aspects poussaient vers cette modernisation<sup>27</sup>. Dans les prochains paragraphes, trois grandes problématiques seront élaborées, d'une part, les RDP et les RAP étaient consignés sur des formulaires papier, ce qui rendait le système rigide et inefficace<sup>28</sup>. D'autre part, l'évaluation reposait largement sur des interactions subjectives entre les individus, introduisant des biais dans le processus<sup>29</sup>. Enfin, la tendance à la surévaluation systématique a nui à la crédibilité du système, limitant sa capacité à atteindre ses objectifs essentiels<sup>30</sup>. Ces faiblesses ont clairement montré la nécessité d'une réforme pour instaurer un système plus efficace et fiable.

Premièrement, les RDP et les RAP étaient consignés dans un formulaire officiel pour être ensuite imprimés et signés en version papier. Normalement, les documents devaient être intégrés au dossier personnel physique du militaire<sup>31</sup>. Il est centralisé et détenu par le COMPERSMIL, dans le système « Guardian ». Le dossier du « Guardian » quant à lui est conservé électroniquement dans le Système de gestion électronique des dossiers du personnel (SGEDP). Pour se faire, les superviseurs envoyaient ceux-ci à la salle des rapports pour qu'ils y soient consignés de manière adéquate. Ce processus,

---

<sup>27</sup> *PATMS Validation – Literature Review*, 2017.p.9.

<sup>28</sup> CEMD et SM, *Directive conjointe sur le PaCE*, 2021.

<sup>29</sup> Racle, « Prioritizing Developmental Needs », 2014.p.8.

<sup>30</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Directive de mise en œuvre stratégique - Initiative du nouveau système d'évaluation du personnel*, signée par le MGen Millar, Directeur général -Militaire du personnel (DGMP), 11 février 2014.

<sup>31</sup> Arbour, *Rapport de l'examen externe*, p.280.

entièrement manuel, posait plusieurs problèmes logistiques. Non seulement il ralentissait l'ensemble du système, mais il entraînait aussi des risques importants de pertes de documents et de retards dans le traitement des évaluations<sup>32</sup>. Cette méthode traditionnelle, bien que fonctionnelle pendant une période, devenait obsolète avec le temps, particulièrement avec l'augmentation de la charge administrative et la transition vers des technologies plus avancées, comme le CNS<sup>33</sup>.

Deuxièmement, étant donné la nature humaine, l'évaluation du rendement et de la performance repose inévitablement sur des interactions et des échanges entre individus<sup>34</sup>. Au fil du temps, une culture d'évaluation biaisée s'est installée, influençant la manière dont les scores du RAP étaient attribués. La perception dominante parmi les évaluateurs était que, pour garantir la promotion d'un militaire, il fallait systématiquement lui attribuer des scores maximaux<sup>35</sup>. Ce phénomène a créé un effet d'alignement où, par crainte de désavantager un subordonné par rapport à ses pairs, les superviseurs surévaluaient automatiquement la performance. Ainsi, les évaluations ont progressivement été manipulées, les notes étant systématiquement poussées vers la droite de l'échelle, donnant l'impression que la majorité des militaires excellaient à un niveau presque irréaliste, "marchant sur l'eau"<sup>36</sup>. Ces biais généralisés ont non seulement faussé l'objectivité du processus, mais ils ont aussi contribué à une uniformisation artificielle des évaluations, rendant difficile la différenciation entre les véritables performances et les

---

<sup>32</sup> Gouvernement du Canada, *Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC)*, ministère de la Défense nationale, dernière modification le 3 mars 2025, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/evaluation-de-la-performance-et-des-competences-epc.html>.

<sup>33</sup> FAC, *Selection Board Guidance Manual*.

<sup>34</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433

<sup>35</sup> MDN, *Directive SEP – DGMP*, 2014.

<sup>36</sup> *PATMS Validation – Literature Review*, 2017.p.37.

résultats gonflés par le système<sup>37</sup>. En conséquence, lorsque les membres constatent que leur évaluation repose sur des facteurs subjectifs, tels que la familiarité ou des dynamiques interpersonnelles, plutôt que sur leur rendement réel, cela engendre un sentiment d'iniquité et d'insatisfaction<sup>38</sup>. Pour élaborer un peu plus, l'évaluation dépend largement du superviseur assigné, de ses compétences, de sa rigueur et de sa volonté à consacrer du temps à l'évaluation de ses subordonnés<sup>39</sup>. Donc, la perception du processus peut être influencée par la relation entre l'évaluateur et l'évalué, notamment son niveau d'engagement envers le développement de son personnel ou, à l'inverse, par des considérations subjectives telles que son affinité personnelle avec le militaire évalué.

C'est ainsi que l'injustice procédurale s'installe et se manifeste dans le processus d'évaluation, entraînant des répercussions profondes sur le personnel des FAC. Ce manque de crédibilité du système d'évaluation affecte directement la motivation des militaires<sup>40</sup>. En effet, lorsque le personnel estime que ses efforts et son engagement ne sont pas reconnus de manière équitable, cela peut entraîner un désengagement progressif, réduisant ainsi à la fois leur performance et leur investissement dans leurs fonctions<sup>41</sup>. Cette dynamique crée un cercle vicieux qui nuit à l'efficacité organisationnelle globale. À long terme, cela peut entraîner une baisse du moral au sein des unités et un affaiblissement de la culture de l'excellence<sup>42</sup>.

---

<sup>37</sup> Paul E. Levy et Jeffrey R. Williams, « The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future », *Journal of Management* 30, no 6 (2004) : 881-905, <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>.

<sup>38</sup> Arbour, *Rapport de l'examen externe*, p. 285.

<sup>39</sup> Racle, « Prioritizing Developmental Needs », 2014.p.11.

<sup>40</sup> Lagacé, « Réforme du processus de promotion », 2022. p.51.

<sup>41</sup> Russell Cropanzano et Marie S. Mitchell, « Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review », *Journal of Management* 31, no 6 (décembre 2005) : 874-900, <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.

<sup>42</sup> Dlimi et coll., « Gestion des ressources humaines », p. 850.

En matière de rétention, un système perçu comme injuste peut pousser certains membres talentueux à quitter l'organisation, cherchant ailleurs des opportunités où leur mérite serait mieux reconnu. Ce phénomène peut également conduire à une libération prématurée, où des militaires, démotivés par un processus d'évaluation biaisé, choisissent de ne pas poursuivre leur carrière au sein des Forces. Enfin, l'accumulation de ces frustrations peut aussi affecter la cohésion et la confiance entre les militaires et leur chaîne de commandement<sup>43</sup>. Un système d'évaluation non crédible compromet l'adhésion des membres aux processus organisationnels et affaiblit leur engagement envers l'institution, ce qui nuit à la performance globale et à sa capacité à bien planifier la relève et la progression des carrières<sup>44</sup>.

Troisièmement, le phénomène de surévaluation systématique affecte aussi directement la crédibilité du système d'évaluation et limite sa capacité à remplir ses objectifs fondamentaux<sup>45</sup>. En faussant les résultats, il est devenu difficile de distinguer les vraies performances des évaluations artificiellement augmentées, compromettant ainsi la légitimité des décisions en matière de gestion de carrière<sup>46</sup>. De plus, en nivelant les évaluations vers le haut, le processus ne permet donc plus l'identification des forces et des points à améliorer des militaires, réduisant ainsi son utilité en tant qu'outil de développement individuel<sup>47</sup>. Sans une évaluation fiable et différenciée, les efforts de perfectionnement professionnel et les opportunités de formation ont été distribués de

---

<sup>43</sup> Cropanzano et Mitchell, « Social Exchange Theory », 877.

<sup>44</sup> Human Resource Systems Group Ltd. (HRSG), *CAF Exit Survey – Descriptive Analyses of 2021-2023 Data for Regular Force Members*, rapport préparé pour le Directeur général – Recherche et analyse sur le personnel militaire (DGMPRA), 30 décembre 2024.

<sup>45</sup> Racle, « Prioritizing Developmental Needs », 2014, p.12-13.

<sup>46</sup> Defence Research and Development Canada (DRDC), *Towards a Competency-Based Talent Management System for the Canadian Armed Forces*, DRDC-RDDC-2019-R212, 2019, [https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc404/p813757\\_A1b.pdf](https://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc404/p813757_A1b.pdf).

<sup>47</sup> Ronalds, « Performance Evaluations », 2019, p.21-22.

manière inefficace, limitant l'accompagnement des militaires dans leur progression de carrière<sup>48</sup>. Enfin, cette uniformisation des évaluations a définitivement fragilisé la planification de la succession, car elle a empêché les gestionnaires de repérer avec justesse les talents émergents et de préparer adéquatement la relève. En conséquence, les décisions de promotion et d'affectation ont reposé sur des informations biaisées, ce qui a compromis le renouvellement efficace du leadership et entravé la gestion stratégique des RH au sein des FAC<sup>49</sup>. Pour remédier à ce problème, les FAC ont développé un outil basé sur les compétences pour la gestion des Systèmes d'évaluation du personnel et de la gestion des compétences (SEPGC)<sup>50</sup>.

#### Description du nouveau système d'ÉPC

Afin de remédier aux limites du système précédent, les FAC ont amorcé une transformation en profondeur de leur processus d'évaluation du rendement. Cette modernisation essentielle visait à corriger les failles observées, notamment le manque d'objectivité, les biais dans les évaluations et l'inefficacité administrative. C'est dans ce contexte qu'a été introduit le SEPGC, déployé officiellement à partir du 1er avril 2022, après deux années de mise à l'essai et de sensibilisation<sup>51</sup>. Développé par les FAC, ce système vise à améliorer la gestion du rendement et des talents, en s'appuyant sur une approche basée sur les compétences. Un des éléments centraux du SEPGC repose sur l'évaluation des militaires selon des critères précis liés à leur emploi, notamment les connaissances, les aptitudes, les habiletés et d'autres qualités essentielles à l'exercice de

---

<sup>48</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>49</sup> Forces armées canadiennes, *Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 04/24- Gestion des talents et planification de la relève* (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2024).

<sup>50</sup> *PATMS Validation – Literature Review*, 2017.p.40-41,47.; Ronalds, « Performance Evaluations », 2019.p.21.; CEMD et SM, *Directive conjointe sur le PaCE*, 2021.

<sup>51</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

leurs grades et fonctions<sup>52</sup>. Chaque grade est donc associé à un ensemble de compétences clairement définies, établi à partir d'un processus scientifique rigoureux. Ces compétences sont regroupées dans le registre des compétences des FAC (RComp FAC) constitue l'élément fondamental de l'ÉPC<sup>53</sup>. Le modèle repose sur 19 compétences distinctes, regroupées sous cinq méta-compétences. Celles-ci ont été validées au terme d'un processus rigoureux de trois ans, impliquant un large éventail de militaires, du rang de caporal à major-général<sup>54</sup>. Par exemple, la compétence « travail d'équipe » comprend la collaboration, la définition d'objectifs collectifs, le moral de l'équipe et la qualité des communications. Ce référentiel permet d'aligner les évaluations sur les exigences réelles des grades, en cohérence avec les valeurs et les objectifs stratégiques des FAC.

Le SEPGC va au-delà de la simple évaluation annuelle. Il favorise un dialogue structuré et continu entre les militaires et leurs superviseurs, soutenu par des suivis réguliers et des rétroactions consignées dans un espace numérique dédié. Cette démarche permet d'identifier les talents émergents, de mieux planifier la relève et d'adapter les parcours professionnels en fonction du potentiel démontré<sup>55</sup>. En s'appuyant sur des critères objectifs et mesurables, le système limite les biais cognitifs et renforce la perception de justice procédurale, ce qui stimule l'engagement et la motivation du personnel<sup>56</sup>.

---

<sup>52</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

<sup>53</sup> Forces armées canadiennes, *Annexe A- Modèle de compétences des Forces armées canadiennes et cadre de perfectionnement des leaders (CPL)*, Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/23 – Annexes – Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC), 2023.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> FAC, *Instructions du personnel militaire 04/24*, 2024.

<sup>56</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433

Sur le plan technologique, le SEPGC est intégré au Système de soutien administratif militaire (SSAM), une plateforme numérique centralisée permettant la gestion en temps réel de l'administration du personnel<sup>57</sup>. Initialement réservé à certains utilisateurs, son accès a été élargi à l'ensemble des membres des FAC, exigeant que chacun dispose d'un compte utilisateur. Grâce au SSAM, les superviseurs peuvent prendre des notes en temps réel, au moment opportun, en quelques clics, ce qui améliore la précision et la fiabilité des évaluations<sup>58</sup>. En plus de soutenir la gestion stratégique des RH, cette transition numérique permet une réduction significative de l'usage du papier, diminue les erreurs administratives, simplifie l'accès aux dossiers et rend la gestion du rendement plus fluide, transparente et écoresponsable<sup>59</sup>.

Basé sur les mêmes fondements que du SEPFC, le nouveau système d'évaluation du rendement est intégré à une plateforme électronique des FAC offrant une approche modernisée et plus transparente pour la gestion des talents. L'ÉPC repose sur quatre piliers essentiels : la description de travail (DT), le profil d'ambition du militaire (PAM), la note de rétroaction (NR) et le rapport d'évaluation du rendement (RER)<sup>60</sup>. Ces outils sont accessibles en tout temps aux militaires et à leurs superviseurs immédiats, permettant un suivi en temps réel, un dialogue structuré et une consignation efficace des données liées à la performance. La NR, comparable au RDP de l'ancien système, favorise un encadrement continu, tandis que la DT assure une adéquation entre les responsabilités réelles du militaire et les attentes organisationnelles<sup>61</sup>. Le PAM, nouvellement introduit,

---

<sup>57</sup> Ronalds, « Performance Evaluations », 2019.p.20-21.

<sup>58</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Mise à jour EPC DMCPG*, signée par le MGen Bourgon, Chef du personnel militaire (CMP), 1er juin 2020.

<sup>59</sup> MDN, *Directive SEP – DGMP*, 2014.

<sup>60</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

<sup>61</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

donne aux membres un espace pour exprimer leurs aspirations professionnelles, accessibles également aux gestionnaires de carrière (GC)<sup>62</sup>. Quant au RER, il remplace désormais le RAP sous un format électronique enrichi, comportant des sections dédiées à l'évaluation de la performance, aux commentaires des évaluateurs et, le cas échéant, à l'évaluation du potentiel. Cette plateforme vise ainsi à optimiser l'évaluation du rendement, à renforcer la transparence et à améliorer la gestion des carrières au sein des FAC<sup>63</sup>.

L'ÉPC a conservé une structure cyclique, couvrant l'ensemble de l'exercice, soit du 1er avril au 31 mars<sup>64</sup>. (voir figure 1.1) Avec son intégration à une plateforme électronique, elle permet désormais une documentation continue du rendement tout au long de l'année<sup>65</sup>. Cette approche favorise un suivi en temps réel, facilite les ajustements nécessaires au fil du cycle d'évaluation et renforce la transparence du processus. Cette plateforme intègre plusieurs innovations clés, comme l'intégration d'une section portant sur l'engagement envers les comportements inclusifs constitue un ajout notable. Cette dimension traduit une volonté institutionnelle de promouvoir un climat respectueux, équitable et représentatif au sein de l'Équipe de la Défense. Au terme de ce cycle, les données collectées alimentent les travaux des CNS, lesquels jouent un rôle fondamental dans la gouvernance des promotions et des affectations<sup>66</sup>. En s'appuyant sur des principes d'équité, de mérite et de diversité, ces comités renforcent la transparence du système, la

---

<sup>62</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Mise à jour ÉPC DMCPG*, 2020.

<sup>63</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

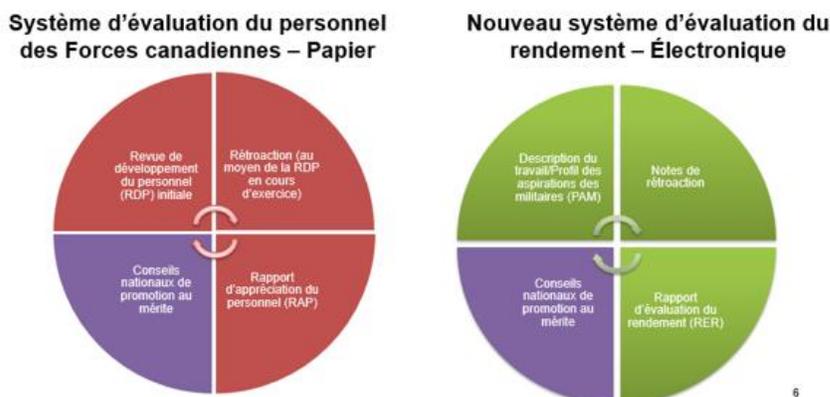
<sup>64</sup> DMCSS, *Document préparatoire - Projet PACE*, 2019.

<sup>65</sup> *Ibid.*

<sup>66</sup> FAC, *Selection Board Guidance Manual*.

confiance du personnel et la rétention des talents, tout en contribuant à une meilleure planification de la relève au sein des FAC<sup>67</sup>.

Figure 1.1 :



DMCSS, Document de travail préparatoire — Projet PACE, Ottawa, 26 novembre 2019.

### Limites et problème rencontré avec l'ÉPC

Cependant, malgré les nombreux avantages associés à ce nouveau système, certaines problématiques ont rapidement émergé, et ce dès la première année d'essai<sup>68</sup>. La mise en œuvre du SEPGC visait à moderniser le système d'évaluation en assurant un meilleur ancrage entre les compétences individuelles et les possibilités de perfectionnement professionnel. Par ailleurs, ce système se voulait un levier pour accroître l'équité et la transparence du processus d'évaluation. En somme, l'évaluation du rendement s'inscrit dans une volonté de professionnalisation accrue et de valorisation du capital humain<sup>69</sup>. Normalement, lorsqu'un changement de cette envergure est appliqué de

<sup>67</sup> FAC, *Selection Board Guidance Manual*;

Ministère de la Défense nationale, *Politique sur l'Équité en matière d'emploi et la Diversité*, Bureau de l'ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes, 2020.

[https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces-canadiennes-rapports-nouvelles-statistiques/enquetes/equite-emploi-diversite/equite-emploi-diversite-rapport.html#toc25](https://www.canada.ca/fr/ombudsman-defense-nationale-forces-canadiennes-rapports-nouvelles-statistiques/enquetes/equite-emploi-diversite/equite-emploi-diversite-rapport.html#toc25;);

FAC, *Instructions du personnel militaire 04/24*, 2024.

<sup>68</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Mise à jour ÉPC DMCPG*, 2020.

<sup>69</sup> Longenecker, C.A., Sims, H.P., et Gioia, D.A. "Behind the Mask: The Politics of Employee Appraisal." *The Academy of Management Executive* 1 (1987) : 183-193.

manière rigoureuse, il contribue à renforcer la confiance du personnel envers le mécanisme d'évaluation, tout en favorisant la rétention des talents au sein de l'organisation<sup>70</sup>. Toutefois, malgré ces intentions prometteuses, la phase de mise en oeuvre du nouveau système d'évaluation a mis en lumière des failles importantes qui seront élaborées dans les lignes suivantes.

### *Période d'essai*

Pendant les deux années d'essai, plusieurs lacunes ont été relevées, notamment un manque criant de communication sur le changement culturel attendu, l'absence d'une formation adéquate ainsi que des incohérences dans l'application du système<sup>71</sup>. Ce déficit de préparation a engendré une surcharge de travail pour tous les membres et une résistance organisationnelle manifeste. Bien que le rapport officiel tende à valoriser les résultats de l'essai, une lecture attentive de l'ensemble de ses observations révèle un tableau nettement plus nuancé<sup>72</sup>. Le rapport mentionne notamment un manque de communication à plusieurs niveaux de commandement, ainsi qu'un soutien insuffisant des échelons supérieurs pour faire avancer le processus. Il souligne également une implication limitée des superviseurs immédiats dans la rédaction des NR<sup>73</sup>. S'ajoutent à cela des retards dans le développement du contenu de formation sur le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD), des directives tardives pour la création des cours, des problèmes techniques liés à la programmation du logiciel de l'ÉPC et même des incompatibilités persistantes entre plateformes<sup>74</sup>. Ces défaillances techniques et

---

<sup>70</sup> Grenier, Chiochio et Beaulieu, « Évaluation du rendement », p.171.

<sup>71</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Mise à jour ÉPC DMCPG*, 2020. p.5.

<sup>72</sup> *Ibid.*

<sup>73</sup> *Ibid.*

<sup>74</sup> *Ibid.*

organisationnelles ont freiné la pleine adoption du système et ont affecté sa crédibilité dès le départ<sup>75</sup>.

En parallèle, plusieurs enjeux structurels ont aussi émergé. L'entraînement initialement offert sur le RAD se limitait à une prise en main de la plateforme, sans inclure d'éléments pédagogiques ou pratiques pour soutenir les membres dans leur rôle<sup>76</sup>. Ces cours étaient sous la forme de présentations en diapositives, similaires à un tutoriel technique en ligne. Ce type de cours permet souvent aux utilisateurs de faire défiler le contenu sans nécessairement en comprendre les fondements, ce qui diminue considérablement leur valeur pédagogique. De plus, la modification tardive du formulaire du RER, annoncée seulement quelques semaines avant la mise en œuvre, a amplifié la confusion. Le personnel, peu préparé à ce changement culturel majeur, faisait face à une surcharge de travail et à des priorités concurrentes, ce qui a renforcé la résistance au changement. Le manque d'engagement de la chaîne de commandement, à plusieurs niveaux, a également nui à l'implantation d'une culture de performance cohérente corroborée et citée par le niveau 1 signataire du rapport:

« le manque d'efforts et de cohérence de gestion du changement dans l'ensemble de l'organisation, ainsi que la participation d'organisation de niveau intermédiaire dans le processus qui a été ignoré lors des activités de l'essai de l'ÉPC<sup>77</sup>. »

#### *Première année de l'ÉPC*

Après deux premières années consacrées à la phase d'essai, la première année de mise en œuvre du système d'ÉPC a permis de révéler un ensemble de problématiques

---

<sup>75</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, Mise à jour EPC DMCPG, 2020. p.5.

<sup>76</sup> *Ibid.*

<sup>77</sup> *Ibid.*

persistantes, tant sur le plan technique que conceptuel. Ces constats ont été formellement recensés dans un rapport d'Analyse Après Action (AAA) interne, couvrant la première année de 2022 à 2023<sup>78</sup>. Ce rapport met en lumière les principales failles ayant freiné l'efficacité et la cohérence du déploiement du système au sein des FAC. Parmi les enjeux les plus notables figurent la sous-utilisation de modules clés tels que les NR, les DT et le PAM. À cela s'ajoutent la complexité et la rigidité de certains outils, qui freinent encore l'adoption fluide et cohérente du système par les utilisateurs.

Ici, une attention particulière doit être portée à l'introduction controversée de la courbe de distribution normale, communément désignée sous le nom de « Bell Curve », dont l'application initiale a suscité de nombreuses interrogations et résistances<sup>79</sup>. Imposée afin de limiter les gonflements de cotation et d'uniformiser les standards, cette directive a suscité de la résistance sur le terrain et a introduit un changement culturel abrupt pour les évaluateurs. En l'absence de données probantes pour justifier cette approche, notamment en raison du caractère récent du système, des perceptions négatives sont apparues. Cette pratique a contribué à biaiser l'évaluation des militaires, certains n'étant plus appréciés sur la base des indicateurs comportementaux objectifs, mais selon une logique de répartition préétablie. La mise en œuvre de cette approche a également affecté la motivation et la perception d'équité des membres, en particulier ceux dont la performance, bien que conforme aux attentes, ne leur permettait pas d'accéder à l'évaluation du potentiel<sup>80</sup>. Cette dernière, encadrée par le Conseil d'évaluation du potentiel (CEP), était accessible uniquement aux militaires, dont le rendement global «

---

<sup>78</sup> DGMC, *DMCPG 6 After-Action Review Report*, 2023.p.13.

<sup>79</sup> DGMC, *DMCPG 6 After-Action Review Report*, 2023.p.13.; DGMC, *DMCSS 7 After-Action Review Report*, 2024.p.7.

<sup>80</sup> Grenier, Chiochio et Beaulieu, « Évaluation du rendement », 177.

[Dépassait] les attentes en matière de leadership», ou plus élevée<sup>81</sup>, soit 60 % ou plus. Cette restriction, en excluant d'office les militaires dont la performance satisfaisait simplement aux attentes, a renforcé un sentiment d'injustice et alimenté la perception erronée que ces membres se situaient sous la moyenne<sup>82</sup>. Cette situation a été aggravée par la combinaison de cette logique d'exclusion et de la contrainte de la « Bell Curve », deux mécanismes perçus comme rigides et déconnectés des réalités du commandement. Il demeure que l'évaluation du potentiel, fondée sur cinq métacompétences issues du Cadre de perfectionnement des leaders (CPL) des FAC, requiert une meilleure harmonisation et une clarification des attentes à chaque niveau de grade, afin de consolider sa légitimité et sa cohérence<sup>83</sup>.

Ce premier AAA souligne aussi l'importance d'évoluer vers une approche plus éducative en matière de formation. Il relève que, bien que la formation initiale ait permis de familiariser les utilisateurs avec l'interface technique du système, elle reste insuffisante pour favoriser une compréhension approfondie des principes fondamentaux de l'évaluation de la performance<sup>84</sup>. Le rapport recommande ainsi de recentrer la formation, non plus sur la simple navigation du système, le « comment faire », mais sur l'acquisition d'un cadre de référence solide en matière d'évaluation éthique, d'objectivité et de responsabilisation des acteurs. Ce recentrage vise à favoriser des pratiques d'évaluation cohérentes et justes, tout en soutenant la culture organisationnelle d'équité et de transparence recherchée par le modèle d'ÉPC<sup>85</sup>.

---

<sup>81</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

<sup>82</sup> MDN, « Instructions du personnel militaire 03/21 ».

<sup>83</sup> Gouvernement du Canada, *ÉPC*, 2025.

<sup>84</sup> DGMC, *DMCPG 6 After-Action Review Report*, 2023.p.4-5.

<sup>85</sup> Beatty, Jordan. "Performance Appraisal: An Obstacle to Force Generating Diversity in the Canadian Army." (Montréal : Canadian Forces College, mai 2021), consulté le 15 novembre 2024.

### *Deuxième année de l'ÉPC*

À la suite des premiers ajustements appliqués après la phase initiale, la deuxième année d'application du système d'ÉPC a permis d'évaluer l'effet réel des correctifs et d'identifier les enjeux toujours présents. Ces éléments ont été formellement recensés dans un rapport d'AAA interne, couvrant la période d'évaluation de 2023 à 2024<sup>86</sup>. Il propose une lecture structurée s'appuyant sur six axes d'évaluation majeurs : le cycle d'évaluation de l'ÉPC, les problèmes techniques principaux, la formation, les modules du système, les processus d'évaluation et l'exploitation des analyses de données.

L'analyse comparative des données recueillies entre les cycles 2022 à 2023 et de 2023 à 2024 met en évidence que les ajustements apportés, notamment l'introduction d'un système de notifications automatiques, ont contribué à renforcer la cohérence des pratiques d'évaluation en limitant la surreprésentation des cotes extrêmes. Ce mécanisme a probablement permis de sensibiliser davantage les évaluateurs et de favoriser une application plus rigoureuse des critères, traduisant ainsi un premier pas vers la stabilisation des notations au sein du système d'ÉPC. Cette stabilisation s'est traduite par une moyenne de performance pratiquement inchangée, passant de 61,85 à 61,68 sur 100, signalant une application plus cohérente des critères par l'ensemble des évaluateurs<sup>87</sup>.

Toutefois, cette progression s'est accompagnée d'un effet secondaire notable, avec une baisse significative de la moyenne des scores liés au potentiel, passant de 81,13 à 66,17 sur 100<sup>88</sup>. Face aux critiques exprimées lors de la première année d'application, des ajustements ont été apportés afin de permettre aux militaires ayant obtenu une cote

---

<sup>86</sup> DGMC, *DMCSS 7 After-Action Review Report*, 2024.

<sup>87</sup> *Ibid.*

<sup>88</sup> *Ibid.*

« Satisfait aux attentes en matière de leadership » d’être également admissibles à l’évaluation du potentiel. Cette modification a conduit, par effet direct, à élargir l’accès au CEP à des dossiers jusque-là exclus, notamment ceux jugés conformes, mais non supérieurs. Ce changement a donc réduit partiellement la disparité créée par l’approche conditionnelle initialement imposée. Cette évolution a mécaniquement entraîné une diminution du score global des RER, passant de 76,43 à 63,8<sup>89</sup>. Ce résultat illustre non seulement la rigueur renforcée du système, mais souligne également la nécessité d’une harmonisation accrue des pratiques et des attentes au sein des comités d’évaluation. Cette reconfiguration du processus a soulevé la difficulté croissante pour les unités de gérer le volume élevé de dossiers soumis au CEP. Le tout est aggravé par une interface technique inadaptée et l’absence d’outils de référence uniformes par grade<sup>90</sup>. Le rapport recommande ainsi de revoir l’interface du CEP, de clarifier les directives de gestion des dossiers et d’adapter les définitions des méta-compétences selon les niveaux hiérarchiques.

Enfin, le rapport réitère également l’importance de mettre fin aux pratiques héritées des cycles antérieurs, telles que la tentative d’imposer une répartition forcée des cotes selon la courbe de distribution normale, une démarche qui est incompatible avec l’approche fondée sur les indicateurs comportementaux préconisée par l’ÉPC<sup>91</sup>. Cette dérive, alimentée par des perceptions erronées et parfois des pressions organisationnelles, nuit gravement à l’objectivité et à la qualité des évaluations. Le rapport prend donc position pour un renforcement continu de la communication et la création de formations

---

<sup>89</sup> DGMC, *DMCSS 7 After-Action Review Report*, 2024,p.3.

<sup>90</sup> *Ibid.*

<sup>91</sup> *Ibid.*

spécifiques, destinées à standardiser les pratiques d'évaluation et à consolider un cadre de référence partagé.

Ce deuxième AAA dresse bien les progrès réalisés et les défis qui subsistent, tout en formulant des recommandations structurantes visant à consolider la maturité du système d'ÉPC. Ce retour d'expérience constitue une étape essentielle pour orienter les ajustements futurs, assurer une application plus cohérente des pratiques d'évaluation et renforcer la confiance institutionnelle envers ce nouvel outil de gestion de la performance. Ces observations traduisent une volonté claire d'optimiser les pratiques d'évaluation tout en respectant les principes d'équité, de transparence et de cohérence au sein des FAC. Au-delà des constats techniques, l'introduction de ce mécanisme soulève des questions importantes quant à son influence sur la motivation, la reconnaissance du rendement et la compréhension des attentes, autant d'aspects humains qui méritent une analyse approfondie. Ces enjeux seront au cœur du Chapitre 2, qui explorera l'évaluation du rendement comme levier stratégique, en insistant sur le rôle central que joue la formation des évaluateurs dans l'efficacité et la cohérence du système d'ÉPC.

#### *Publications récentes en lien avec l'ÉPC*

Avant de conclure ce chapitre, il est important de souligner deux publications récentes des FAC. La première a été publiée le 18 décembre 2024, il s'agit de *l'instruction sur la Gestion des talents et planification de la relève*<sup>92</sup>. Cette instruction établit un cadre structuré pour la gestion des talents et la planification de la relève. Elle réaffirme l'engagement des FAC à développer les compétences professionnelles de leurs membres, afin de répondre aux exigences présentes et futures de l'organisation. Elle

---

<sup>92</sup> FAC, *Instructions du personnel militaire 04/24*, 2024.

insiste aussi sur l'importance de constituer une relève compétente, alignée avec les valeurs fondamentales de l'éthos militaire<sup>93</sup>. L'un des éléments clés de ce document est l'identification des cinq critères utilisés pour évaluer le potentiel d'un membre. Parmi ceux-ci, les résultats du RER occupent une place centrale. Le RER, combiné aux recommandations qualitatives des superviseurs et des officiers d'examen, permet d'évaluer de manière plus complète le potentiel d'un militaire<sup>94</sup>. Ce critère s'ajoute à d'autres, tels que la démonstration d'un rendement efficace dans le grade actuel, les compétences requises, ou encore la performance dans des rôles intérimaires de niveau supérieur. Ce système vise à fonder la planification de la relève sur une évaluation juste, globale et rigoureuse.

Le document met aussi en lumière des principes importants comme le mérite, l'équité et l'agentivité. L'agentivité reconnaît le rôle actif de l'employé dans son propre développement ; l'évaluation devient alors un espace de reconnaissance, d'ajustement et de projection, où les deux parties ont une voix<sup>95</sup>. Il propose des mécanismes pour réduire les biais et les obstacles dans les processus décisionnels, tout en encourageant une participation active des militaires à leur propre cheminement professionnel. Cette publication vient donc confirmer et renforcer les enjeux soulevés dans ce mémoire. Elle souligne l'importance d'une évaluation du rendement structurée, transparente et alignée avec les besoins stratégiques. Elle met aussi l'accent sur la formation des évaluateurs, essentielle pour qu'ils remplissent leur rôle de manière juste et compétente. Enfin, en intégrant l'évaluation du rendement au cœur de la gestion des talents, cette instruction

---

<sup>93</sup> *Ibid.*

<sup>94</sup> *Ibid.*

<sup>95</sup> FAC, *Instructions du personnel militaire 04/24*, 2024.

valide la nécessité de réformes. Elle soutient l'idée que la réussite de la planification de la relève repose sur une culture d'apprentissage, des outils adaptés et des évaluateurs bien préparés<sup>96</sup>.

La deuxième publication émise en mars 2025, le *Message général des Forces canadiennes (CANFORGEN) 041/25 CMP 029/25, Modification de l'ÉPC pour 2025*, officialise une série de modifications importantes touchant la politique, les procédures et le fonctionnement du système d'ÉPC<sup>97</sup>. Ce document couvre l'année 2024 à 2025 et les cycles suivants. Ces ajustements sont le fruit des constats recueillis lors de l'AAA du cycle 2023 à 2024 et des leçons tirées des CSN de l'automne 2024. Bien que plusieurs recommandations initiales du projet d'ÉPC n'aient pas été retenues, les changements validés traduisent une volonté d'améliorer la cohérence, l'équité et l'efficacité du système. Les principales modifications annoncées dans ce CANFORGEN se regroupent autour de six axes : l'ajustement du cycle d'évaluation, la révision de certains processus administratifs, l'évolution des modules fonctionnels du système d'ÉPC, la restructuration du processus de classement de révision du classement du niveau supérieur (RCNS), l'encadrement renforcé de la rédaction des commentaires, et l'ajustement des critères liés aux comportements inclusifs. Toutefois cette publication n'inclut pas de mesures spécifiques visant à renforcer la formation des évaluateurs<sup>98</sup>.

En définitive, après deux années avec des groupes d'essai et plus de trois ans de mise en œuvre, les FAC se heurtent encore à des défis similaires à ceux observés sous le système précédent. Le manque d'harmonisation entre l'ancien et le nouveau modèle, les

---

<sup>96</sup> *Ibid.*

<sup>97</sup> Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. « CANFORGEN 041/25 – Modifications de l'ÉPC pour 2025 ». Document interne, accessible sur le RED, 2025.

<sup>98</sup> *Ibid.*

inégalités persistantes dans les pratiques d'évaluation, et l'insuffisance de la formation des évaluateurs compromettent l'équité et la pertinence du processus<sup>99</sup>. Ces lacunes affectent non seulement la gestion des carrières, mais aussi la confiance globale dans le système. La persistance de ces enjeux démontre clairement un déficit d'outils d'analyse, de mécanismes de suivi, de formation ciblée et d'encadrement en GRH. Le passage d'un système cyclique traditionnel vers une plateforme numérique continue et intégrée aurait pu représenter un tournant majeur. Toutefois, faute d'une stratégie de changement cohérente, inclusive et bien soutenue, cette transition s'est faite dans la confusion, laissant place à des perceptions de favoritisme, d'iniquité et de flou organisationnel<sup>100</sup>. Ce constat souligne la nécessité d'un accompagnement structuré et d'une formation rigoureuse des évaluateurs. Sans cela, les intentions du système risquent de demeurer abstraites. Ainsi, ces défis soulignent l'importance d'un cadre méthodologique robuste, que nous explorerons dans le chapitre suivant, afin de poser les bases théoriques et les choix méthodologiques de cette analyse.

## **CHAPITRE 2 : L'ÉVALUATION DU RENDEMENT COMME LEVIER STRATÉGIQUE : FORMATION DES GESTIONNAIRES**

L'évaluation du rendement joue un rôle fondamental dans la gestion des talents au sein des organisations. Elle met en relation deux acteurs clés, le superviseur et l'employé, qui doivent tous deux s'engager de manière honnête et constructive dans un processus continu<sup>101</sup>. Dans ce chapitre, nous explorerons l'importance de ce processus à la fois

---

<sup>99</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Mise à jour EPC DMCPG*, 2020. p.5.; Director General Military Career, *DGMC, DMCSS 7 After-Action Review Report*, 2024.p.11.; DGMC, *DMCPG 6 After-Action Review Report*, 2023.p.23.

<sup>100</sup> Lagacé, « Réforme du processus de promotion », 2022.p.19.

<sup>101</sup> Richard L. Cardy, « Informal and Formal Performance Management: Both Are Needed », *Industrial and Organizational Psychology* 8, no 1 (2015) : 108-111, <https://doi.org/10.1017/iop.2015.7>.p.109.

comme outil d'analyse organisationnelle, levier de développement des compétences et vecteur de performance collective. Nous verrons que son efficacité repose non seulement sur des outils justes et équitables, mais aussi sur la préparation des membres à leur rôle d'évaluateurs<sup>102</sup>. La section suivante se divisera en trois parties : la valeur stratégique de l'évaluation du rendement, les biais et limites du processus, et enfin l'importance de la formation des évaluateurs pour garantir la fiabilité du système.

#### La valeur stratégique de l'évaluation du rendement

Un bon système d'évaluation du rendement, lorsqu'il est perçu comme juste, équitable et bien communiqué, renforce la confiance entre la direction et le personnel<sup>103</sup>. Il contribue aussi à l'atteinte des objectifs organisationnels, à l'amélioration de la productivité, à la rétention des talents et à la validation des plans de développement professionnel. Depuis 1978, la littérature souligne que :

« La valorisation du processus d'évaluation du rendement se définit notamment par les actions visant à faire du processus d'évaluation du rendement une activité continue, l'offre de formation aux évaluateurs ainsi que le climat de confiance entre les gestionnaires et les employés<sup>104</sup>».

Selon Gagné et Forest (2008), « l'évaluation du rendement répond également à des besoins psychologiques fondamentaux, favorisant ainsi la motivation autonome des

---

<sup>102</sup> Theresa J.B. Kline et Lorne M. Sulsky. « Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal », *Canadian Psychology* 50, no 3 (août 2009) : 162-163.

<sup>103</sup> Grenier, Chiochio et Beaulieu, « Évaluation du rendement », 173.

<sup>104</sup> Longenecker, Sims, et Gioia, "Behind the Mask," 1987.

employés<sup>105</sup>. Pour Rivard et Lauzier (2024), elle s'inscrit dans une culture d'apprentissage organisationnel et agit comme facilitateur de cette dynamique<sup>106</sup>».

Au-delà de son rôle administratif, l'évaluation du rendement se positionne comme un outil stratégique comme guide organisationnel. Elle permet non seulement d'identifier les écarts de performance, mais aussi de mieux cibler les besoins en formation, d'adapter les parcours professionnels et d'orienter les décisions de gestion des talents. L'évaluation du rendement contribue également à instaurer une culture de responsabilisation et de transparence, en clarifiant les attentes, les objectifs à atteindre et les critères d'évaluation<sup>107</sup>. Comme le soulignent DeNisi et Murphy (2017), un système d'évaluation efficace permet de relier les performances individuelles aux priorités collectives de l'organisation, ce qui renforce la cohérence stratégique<sup>108</sup>.

Par ailleurs, lorsqu'elle est bien conçue, l'évaluation devient un levier de reconnaissance, un vecteur de dialogue entre le gestionnaire et l'employé, et un soutien à l'engagement. En favorisant une rétroaction constructive et régulière, elle contribue à un climat organisationnel sain et à une plus grande mobilisation des équipes<sup>109</sup>. Ainsi, l'évaluation du rendement constitue l'une des méthodes les plus accessibles pour analyser les données déjà disponibles au sein de l'organisation. En ce sens, elle dépasse la simple mesure de la performance pour devenir un instrument de développement organisationnel durable.

### Biais cognitifs et limites dans le processus d'évaluation

---

<sup>105</sup> Marylène Gagné et Jacques Forest. « The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate », *Canadian Psychology* 49, no 3 (2008) : 225-232.

<sup>106</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.482.

<sup>107</sup> Beatty, « *Performance Appraisal* », 2021.

<sup>108</sup> DeNisi et Murphy, « *Performance Appraisal* », 421-433.

<sup>109</sup> Adachi et al., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

L'évaluation du rendement au travail trouve ses racines dans l'histoire, bien que son étude systématique n'émerge véritablement qu'au début du XXe siècle. Selon DeNisi et Murphy (2017), l'intérêt pour l'évaluation remonte à la Chine ancienne avant 1911. Cependant, ce n'est qu'au cours des années 1920 que des recherches plus approfondies ont été menées, notamment avec l'article de Thorndike, « A Constant Error in Psychological Ratings ». Cet ouvrage met en lumière pour la première fois « erreur halo », un phénomène que l'on connaît encore aujourd'hui dans les pratiques d'évaluation<sup>110</sup>. Cette problématique des erreurs d'évaluation est largement reconnue dans la littérature scientifique<sup>111</sup>. Des chercheurs comme Woehr et Huffcutt (1994) et Bernartchez (2003) ont identifié plusieurs erreurs courantes dans les processus d'évaluation soient ; l'effet de halo, la tendance centrale, la généralisation, la complaisance excessive, l'effet miroir, l'effet de contraste ou « sandwich », l'effet de spécificité<sup>112</sup>. Ces erreurs persistent dans les systèmes d'évaluation contemporains, malgré les progrès réalisés dans la compréhension des biais<sup>113</sup>.

De plus, malgré son potentiel, l'évaluation du rendement est souvent affectée par des perceptions négatives, influencées par le contexte social et politique de l'organisation<sup>114</sup>. La validité des outils d'évaluation du rendement est, en effet, souvent mise en question. Les biais des évaluateurs, qu'ils soient conscients ou non, ont un impact

---

<sup>110</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>111</sup> *PATMS Validation – Literature Review*, 2017, p.39.; Ronalds, « Performance Evaluations », 2019, p.21.; CEMD et SM, *Directive conjointe sur le PaCE*, 2021.

<sup>112</sup> David Woehr et Allen Huffcutt, "Rater Training for Performance Appraisal," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (1994): 189-205, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00562.x>;  
J. C. Bernartchez, *L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe* (Québec : Les Presses de l'Université du Québec, 2003)

<sup>113</sup> Myriam Sylla, *Les pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale dans les entreprises d'économie sociale*, 2017.

<sup>114</sup> Van Niekerk, "Factors Influencing Managers' Attitudes Towards Performance Appraisal," *SA Journal of Human Resource Management* (2027).

direct sur l'exactitude des évaluations. Ces biais peuvent conduire à la surévaluation ou à la sous-évaluation des employés, influençant ainsi la justesse du processus<sup>115</sup>. Boyer (2008) résume cette problématique en soulignant que :

« L'incidence du contexte organisationnel, de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés <sup>116</sup> ».

Soulignant ici l'importance des facteurs contextuels et personnels dans la gestion des évaluations, constat qui est largement partagé dans la littérature. En dépit de ces défis, il est impératif de continuer à améliorer les processus d'évaluation en prenant en compte la nécessité de former les membres pour éviter les biais et améliorer la précision des évaluations.

Former les gestionnaires : une nécessité pour un système crédible et efficace

Les évaluateurs doivent être formés pour comprendre les impacts des biais sur les évaluations et être capables de mettre en œuvre des pratiques équitables. Comme l'affirme Kumar (2005), « Appraisal training is important to the success of an appraisal system.<sup>117</sup> » Certifiant que l'absence de formation adéquate des évaluateurs contribue à la persistance des biais et des jugements subjectifs, qui affectent directement la validité des résultats d'évaluation. L'auteur mentionne aussi que :

---

<sup>115</sup> Édith Boyer, "Incidence du contexte organisationnel, de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés," M.A. diss., Université du Québec à Montréal, 2008, <https://archipel.uqam.ca/2400/1/D1768.pdf>.

<sup>116</sup> *Ibid.*

<sup>117</sup> Kumar, D.D. "Performance Appraisal: The Importance of Rater Training," 2005.

« Lorsque le gestionnaire effectuant une l'évaluation des performances ne possède pas les compétences ou la motivation nécessaires pour évaluer la performance du subordonné, les problèmes sont courus d'avance.<sup>118</sup> »

Pour que le processus d'évaluation du rendement atteigne réellement ses objectifs, il est essentiel que les évaluateurs disposent de compétences spécifiques et bien développées. En l'absence de formation adéquate, les gestionnaires risquent de produire des évaluations inexactes, parfois biaisées, qui ne reflètent pas fidèlement la performance réelle des employés. De nombreuses études soulignent d'ailleurs que l'évaluation du rendement est fréquemment perçue comme une tâche lourde, stressante et insatisfaisante, tant pour les évaluateurs que pour les évalués<sup>119</sup>. Cette perception négative est souvent accentuée par un manque de confiance dans ses propres capacités à évaluer de façon juste et objective. En effet, la perception qu'a un gestionnaire de son efficacité personnelle joue un rôle déterminant dans ses décisions et comportements lors de l'évaluation. Cela démontre l'importance d'un entraînement ciblé, conçu pour renforcer la confiance des évaluateurs, réduire les biais cognitifs et améliorer la qualité globale des évaluations.

Subséquemment, l'évaluation du rendement ne doit pas être perçue comme un simple exercice administratif, mais plutôt comme un levier stratégique favorisant le développement des compétences et la performance organisationnelle<sup>120</sup>. Un processus

---

<sup>118</sup> *Ibid.*

<sup>119</sup> L. Bélair, *Profil d'évaluation : une analyse pour personnaliser votre pratique* (Montréal, QC : La Chenelière, 1995); Mahara, M. S. (1998). A perspective on clinical evaluation in nursing education. *Journal of Advanced Nursing*, 28(6), 1339-1346.;

Myriam Sylla, *Les pratiques d'évaluation du rendement de la direction générale dans les entreprises d'économie sociale*, 2017.

<sup>120</sup> Lagacé, « Réforme du processus de promotion », 2022.p.16.;

Paquay, L., Van Nieuwenhoven, C. et Wouters, P. (dir.) (2010). *L'évaluation, levier du développement professionnel ? : Tensions, dispositifs, perspectives*. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.paqua.2010.01>.

d'évaluation efficace repose sur la capacité des superviseurs à analyser objectivement le rendement de leurs subordonnés et à identifier les besoins en formation. Toutefois, cette responsabilité exige des compétences spécifiques qui ne peuvent pas être laissées au hasard. La première étape essentielle dans l'implantation d'un nouveau système d'évaluation du rendement consiste principalement à former adéquatement les évaluateurs<sup>121</sup>. Avant même d'évaluer leurs équipes, ceux-ci doivent maîtriser les outils et les méthodes d'évaluation afin d'assurer une application juste et uniforme du processus. Une formation rigoureuse qui leur permet d'adopter des pratiques cohérentes et justes, renforçant ainsi la crédibilité du système et la confiance entre les évaluateurs et les employés<sup>122</sup>.

La formation fait partie d'une des pratiques de GRH la plus abordée dans la littérature<sup>123</sup>. En l'absence d'une telle préparation, les risques sont considérables tels que: évaluations biaisées, manque de cohérence dans les critères d'évaluation, frustration chez les employés, et iniquité dans les opportunités de développement. À l'inverse, lorsque les gestionnaires sont bien formés, ils sont mieux outillés pour repérer les écarts de compétences et proposer des mesures adaptées. Le tout contribuant ainsi à une gestion du rendement plus efficace et à un environnement de travail favorisant la motivation et l'engagement<sup>124</sup>. Ainsi, une approche proactive et continue de l'évaluation du rendement, combinée à une formation ciblée des évaluateurs, maximise non seulement l'efficacité du

---

<sup>121</sup> Kline et Sulsky, « Measurement and Assessment Issues », 2009.

<sup>122</sup> Lagacé, « Réforme du processus de promotion », 2022.p.16.

<sup>123</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.1,6.

<sup>124</sup> Gamie A Gruman, et Alan M. Saks. « Performance Management and Employee Engagement », *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.123

système, mais permet également d'optimiser le développement du personnel et la performance organisationnelle.

Ce chapitre a permis de mettre en lumière trois dimensions clés de l'évaluation du rendement : sa valeur stratégique pour l'organisation, les biais et limites inhérents au processus, ainsi que l'importance cruciale de la formation des évaluateurs pour garantir la fiabilité du système. Ensemble, ces éléments soulignent le rôle central des évaluateurs dans le succès d'un système de gestion du rendement équitable et performant<sup>125</sup>. Il est donc essentiel de s'assurer que les gestionnaires soient bien formés afin qu'ils maîtrisent pleinement le processus d'évaluation, y compris les outils utilisés. Ils doivent aussi avoir la confiance nécessaire pour l'appliquer de manière rigoureuse. L'évaluation du rendement doit faire partie intégrante du quotidien des superviseurs, ce qui implique une transformation de la culture managériale et un engagement dans un processus d'apprentissage continu<sup>126</sup>. Ce changement commence par le développement des compétences des évaluateurs, notamment leur capacité à répondre aux besoins psychologiques de leurs subordonnés, à maintenir leur motivation et à soutenir leur performance. Lorsqu'un système de gestion du rendement est fiable, à jour et bien utilisé, il permet à l'organisation d'assurer la cohérence de ses pratiques, d'améliorer la qualité de ses plans de formation et d'optimiser la performance organisationnelle<sup>127</sup>. Dans le contexte des FAC, bien qu'un nouveau système d'ÉPC ait été mis en place, aucune formation structurée, cohérente et validée n'a encore été déployée pour accompagner sa

---

<sup>125</sup> Cardy et Leonard, *Performance Management*, p.110-139.; FAC, *Instructions du personnel militaire 04/24*, 2024.

<sup>126</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.384.

<sup>127</sup> David C. Martin and Kathryn M. Bartol, "Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness," *Public Personnel Management* 27, no. 2 (Summer 1998): 225-226

mise en oeuvre. À l'exception de quelques cours obligatoires sur l'utilisation du système en ligne dans le RAD, diminuant considérablement leur valeur formatrice<sup>128</sup>.

En somme, l'absence d'une démarche de formation structurée, reposant sur une analyse rigoureuse des besoins, constitue une faiblesse notable dans la mise en œuvre du nouveau système l'ÉPC. Une telle lacune limite l'efficacité des membres dans leur rôle d'évaluateurs et nuit à la fiabilité du processus d'évaluation du rendement<sup>129</sup>. Plutôt que de s'appuyer uniquement sur des formations superficielles, comme celles proposées actuellement, il apparaît essentiel d'adopter une approche plus ciblée et fondée sur les pratiques éprouvées. C'est précisément ce que met en lumière le prochain chapitre, qui s'intéressera à des études ayant testé différents types de formations. L'objectif sera d'identifier les conditions gagnantes permettant de mieux former les gestionnaires, en amont de l'analyse du modèle ADDIE, qui sera abordée par la suite.

### **CHAPITRE 3 : APPORTS DE LA RECHERCHE : MÉTHODES DE FORMATION ÉPROUVÉES POUR AMÉLIORER L'ÉPC**

Ce chapitre explore l'efficacité des programmes de formation destinés aux gestionnaires et aux évaluateurs, en s'appuyant sur des études et des recherches empiriques. Plusieurs études ayant examiné différents types de formations ont montré un impact positif sur la qualité des évaluations du rendement et la gestion des talents<sup>130</sup>. Un recensement exhaustif a été effectué, et parmi tous les articles analysés, quatre ont été sélectionnés comme étant particulièrement pertinents dans le contexte de ce travail. En

---

<sup>128</sup> Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes, « Quelle formation sur l'ÉPC devrais-je suivre? », La Feuille d'érable, 22 février 2022, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/02/quelle-formation-epc-devrais-je-suivre.html>.

<sup>129</sup> Kline et Sulsky, « Measurement and Assessment Issues », 2009.

<sup>130</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

raison de leur méthodologie rigoureuse, de la diversité des types de formations qu'ils examinent, ainsi que de la clarté de leurs conclusions, ces études démontrent l'impact de la formation des gestionnaires sur la qualité des évaluations du rendement. Ces articles offrent des perspectives variées qui permettent de mieux comprendre les effets de la formation, en tenant compte des contextes organisationnels différents. Le premier article *Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?*<sup>131</sup> est un examen de la littérature globale de 100 ans de recherche sur l'évaluation et sur la gestion du rendement. Les études sur la formation des évaluateurs ont été ressorties et ont documenté de nombreuses méthodes efficaces pour améliorer l'exactitude des évaluations. Le deuxième article sélectionné est une méta-analyse évaluant l'efficacité de quatre approches de formation des évaluateurs en matière d'appréciation du rendement, ayant pour titre *Rater Training for Performance Appraisal : A quantitative review*<sup>132</sup>. Les résultats soulignent l'importance d'une combinaison d'approche avec de la formation adaptée pour améliorer l'objectivité et la fiabilité des évaluations de performance. Le troisième article est *The effects of training managers on management competencies to improve their management practices and work engagement of their subordinates: A single group pre- and post-test study*<sup>133</sup>. Les résultats de cette étude démontrent clairement que les programmes de formation améliorent efficacement certaines compétences des gestionnaires, que la formation améliore la performance organisationnelle et qu'en général les entreprises qui forment leurs gestionnaires auront plus de succès. Pour ce qui est du dernier article, celui-ci vient entériner comment les

---

<sup>131</sup> *Ibid.*

<sup>132</sup> David Woehr et Allen Huffcutt, "Rater Training for Performance Appraisal," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (1994): 189-205, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00562.x>.

<sup>133</sup> Adachi et al., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

types de formation théorique et pratique influencent la performance des évaluateurs avec la comparaison et combinaison des programmes de formation catégorisés par Woehr & Huffcutt (1994), l'article est le suivant *Does effectiveness in performance appraisal improve with rater training*<sup>134</sup>?

Enfin, l'objectif de ce chapitre est de démontrer en quoi ces recherches contribuent à une meilleure compréhension des enjeux liés à l'évaluation du rendement. Les quatre articles ont été sélectionnés en raison de leur capacité à démontrer, avec des preuves solides, que l'investissement dans la formation des gestionnaires entraîne des résultats concrets, tant sur la qualité des évaluations du rendement que sur la gestion des talents. Ces articles apportent une perspective intégrée, montrant l'importance d'une approche multifacette de la formation, qui dépasse les simples présentations PowerPoint pour inclure des mises en situation et un suivi pour évaluer la compréhension. De plus, ils soulignent que l'absence de formation peut engendrer des problématiques culturelles et organisationnelles importantes<sup>135</sup>. Les lacunes dans la formation des évaluateurs ont des conséquences profondes qui, une fois installées, sont difficiles à corriger. Une planification adéquate et un engagement clair sont nécessaires pour restaurer la confiance dans le système. Les articles visent à démontrer comment l'amélioration des compétences des évaluateurs peut renforcer la crédibilité et l'efficacité du processus d'évaluation du rendement, tout en contribuant au développement professionnel des membres des FAC.

---

<sup>134</sup> Christian Rosales Sánchez, Dolores Díaz-Cabrera et Estefanía Hernández-Fernaud, « Does Effectiveness in Performance Appraisal Improve with Rater Training? », PLoS ONE 14, no 9 (2019).

<sup>135</sup> Beatty, « *Performance Appraisal* », 2021.

**Article 1: « L'évaluation du rendement et la gestion de la performance : un siècle de progrès? <sup>136</sup>. » (traduction libre)**

L'article d'A. S. DeNisi et K. R. Murphy, publié en 2017 dans le *Journal of Applied Psychology (JAP)*, sert de point de départ puisqu'il propose une revue historique de cent ans de recherche sur l'évaluation du rendement et la gestion de la performance<sup>137</sup>. L'examen d'un siècle de recherche révèle que, jusqu'aux années 1970, l'accent était principalement mis sur l'évaluation du rendement, tandis que la gestion de la performance a émergé comme un concept structuré seulement à partir des années 1970. Bien que 94 articles publiés avant 1970 aient abordé l'évaluation de la performance, ces derniers ne faisaient pas partie des 184 études sélectionnées pour leur analyse. En effet, leur cadre d'étude s'est concentré sur les recherches menées entre 1970 et 2000, période marquée par une transition méthodique significative. Notamment l'abandon graduel des mesures traditionnelles des erreurs d'évaluation au profit d'indicateurs d'exactitude et de validité mieux alignés avec les attentes contemporaines en matière de gestion du rendement<sup>138</sup>. Cet article est particulièrement pertinent dans un cadre organisationnel exigeant comme celui des FAC, où l'objectivité et la rigueur des évaluations sont essentielles à la gestion des talents et à l'efficacité opérationnelle. Il fournit une base solide pour appuyer cette réflexion en illustrant comment les tendances de recherche ont évolué pour intégrer progressivement l'importance de la formation comme élément central de l'évaluation du rendement. Cette analyse n'a pas seulement résumé les connaissances existantes, mais a également identifié des tendances clés dans l'évolution de ces domaines.

---

<sup>136</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>137</sup> *Ibid.*

<sup>138</sup> *Ibid.*

DeNisi et Murphy (2017) ont ainsi concentré leur analyse sur la période 1970-2000, au total, 184 articles ont été sélectionnés et regroupés en huit catégories de recherche : le format de l'échelle, l'évaluation des notes, la formation, les réactions aux évaluations, les objectifs de notation, les sources de notation, les processus cognitifs et les effets démographiques<sup>139</sup>. Dans l'évolution de leur examen, ces articles ont permis aux auteurs d'identifier les grandes tendances de la recherche dans ce domaine. Quatre tendances principales ressortent de cette analyse ; la première se situe entre 1970 et 1979, cette décennie marque une forte croissance sur l'évaluation du rendement, avec plus de 40% des articles publiés durant cette période<sup>140</sup>. Les recherches se concentrent principalement sur l'élaboration des méthodes et des échelles d'évaluation, cherchant à structurer et standardiser les pratiques. À la fin des années 1970 et le début des années 1980, les recherches commencent à reconnaître le rôle central de la formation des évaluateurs qui devient un levier clé pour améliorer la fiabilité et l'objectivité des évaluations. Ouvrant ainsi la voie à la deuxième tendance avec des approches plus structurées. Au début des années 1980, l'attention se déplace vers l'analyse des critères d'évaluation, mettant en évidence les biais des évaluateurs, notamment l'effet de halo, et suscitant des débats sur leur nature et leurs conséquences sur la précision des évaluations. Enfin, la dernière tendance à partir des années 1990 et ensuite, l'accent est mis sur les réactions des employés face aux évaluations, en explorant notamment l'influence des facteurs démographiques sur leur perception et leur acceptation du processus. Cette évolution chronologique démontre un passage progressif d'une approche centrée sur les

---

<sup>139</sup> *Ibid.*

<sup>140</sup> *Ibid.*

outils et techniques d'évaluation, à une compréhension plus large des dynamiques humaines et organisationnelles, qui influencent la gestion de la performance<sup>141</sup>.

Dans le cadre de ce mémoire, l'analyse se concentrera sur quatre des huit catégories identifiées par DeNisi et Murphy (2017), à savoir : l'évaluation de la qualité des données de notation, la formation, les réactions aux évaluations et les processus cognitifs<sup>142</sup>. Ces aspects sont fondamentaux pour renforcer la légitimité et la crédibilité des systèmes d'évaluation en garantissant que les évaluateurs sont adéquatement formés et que les résultats sont perçus comme justes<sup>143</sup>. Leur importance est particulièrement marquée dans un contexte militaire, où la rigueur des évaluations et la gestion des retours jouent un rôle crucial dans le développement des compétences et la cohésion organisationnelle.

#### Évaluation de la qualité des données de notation

Les auteurs ont recensé toutes les publications du JAP portant sur l'évaluation de la qualité, de la fiabilité, de la validité et de l'exactitude des évaluations du rendement pour la période donnée. L'un des constats majeurs de leurs travaux est que les erreurs d'évaluation ont longtemps été considérées comme la principale source de confusion. Elles ne sont pas nécessairement synonymes d'un mauvais jugement, mais peuvent refléter des tendances systémiques dans l'interprétation du rendement. De 1920 à 1970, les recherches sur l'« holy trinity » des erreurs d'évaluation dont l'effet de halo, de clémence et de la tendance centrale, ont dominé le débat académique<sup>144</sup>. Ensuite, durant

---

<sup>141</sup> *Ibid.*

<sup>142</sup> *Ibid.*;

Hakan Turgut et Ibrahim Sani Mert, « Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by using Fuzzy VIKOR Method », *International Business Research* 7, no 10 (octobre 2010) : 170-178, <http://search.proquest.com/docview/1618166575?accountid=9867>.

<sup>143</sup> *Ibid.*

<sup>144</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

les années 1980, l'erreur de mesure est devenue la méthode d'analyse la plus courante des données d'évaluation, bien que son efficacité ait aussi été remise en question. L'un des débats persistants concerne le « vrai halo » et son absence de corrélation avec les mesures traditionnelles d'erreur des évaluateurs, notamment les quatre mesures d'exactitude décrites par Cronbach en 1955<sup>145</sup>. Ces mesures incluent la fiabilité (stabilité des scores), la validité (adéquation à la mesure visée) et la gestion des erreurs de mesure, elles évaluent la fiabilité et la validité des tests psychométriques, en mesurant à la fois la cohérence des résultats et leur pertinence par rapport à l'objet étudié<sup>146</sup>. Cette mesure évalue la fiabilité et la validité des tests psychométriques, en mesurant la cohérence des résultats et leur pertinence pour l'objet étudié. Cette remise en question a conduit à un changement de modèle, plutôt que de chercher à éliminer ces erreurs. Les chercheurs ont progressivement orienté leurs travaux vers des mesures d'exactitude qui tiennent compte des perceptions des évaluateurs en matière d'équité et de justesse des notations.

DeNisi et Murphy (2017) soulignent ainsi que la gestion rigoureuse des données d'évaluation est essentielle pour garantir une représentation fidèle de la performance réelle, ce qui est fondamental pour les décisions de gestion<sup>147</sup>. Leur analyse remet aussi en cause la vision exclusivement psychométrique de l'évaluation du rendement et défend une approche intégrant les dynamiques organisationnelles et sociales sous-jacentes. Cette perspective s'inscrit directement dans l'axe de ce mémoire, qui met en évidence l'importance de la formation des gestionnaires à l'évaluation du rendement. Une formation adaptée permettrait de renforcer la fiabilité des évaluations en réduisant non

---

<sup>145</sup> L. J. Cronbach, « Construct Validity in Psychological Tests », *Psychological Bulletin* 52, no 4 (1955) : 281-302, <https://doi.org/10.1037/h0040957>.

<sup>146</sup> *Ibid.*

<sup>147</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

seulement les biais. En plus de développer des pratiques plus cohérentes et adaptées aux contextes spécifiques, notamment dans un environnement militaire où la légitimité et l'acceptabilité des évaluations sont des enjeux majeurs.

### La formation

La formation des évaluateurs joue un rôle central dans l'amélioration de l'exactitude et de la fiabilité des évaluations de rendement<sup>148</sup>. DeNisi et Murphy (2017) soulignent que les approches de formation ont évolué au fil du temps, passant d'une simple correction des erreurs d'évaluation, à des stratégies plus sophistiquées visant à renforcer la cohérence et la légitimité des notations<sup>149</sup>. Comme souligné dans l'article 1, chronologiquement, en 1948 Butler avait dès lors reconnu la valeur potentielle de la formation des évaluateurs, toutefois les premières recherches sur la formation des évaluateurs remontent à Levine et Butler en 1952. Ces deux auteurs ont décrit un programme de formation visant à sensibiliser les évaluateurs aux erreurs de notation et à leur impact sur l'évaluation de la performance. Ces travaux précurseurs ont jeté les bases des recherches ultérieures sur l'amélioration de la précision des évaluations de performance. Cependant, cette approche a été critiquée pour son effet potentiellement simpliste sur la fluctuation des évaluations, sans nécessairement améliorer leur exactitude. Alors, en 1979, Ivancevich approfondit cette réflexion en soulignant que la formation ne devait pas seulement se limiter à la correction des biais cognitifs. Elle devait également offrir un cadre structuré permettant aux évaluateurs d'interpréter plus précisément les comportements observés<sup>150</sup>. Dans cette perspective, deux principales approches ont été

---

<sup>148</sup> Turgut et Mert, « Evaluation of Performance Appraisal Methods », 170-178.

<sup>149</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>150</sup> *Ibid.*

développées dans le domaine de la performance, la formation à l'erreur de notation (FEN) et la formation au cadre de référence (FCR). La FEN visant à identifier et à minimiser les biais d'évaluation courants, comme l'effet de halo ou la clémence. Cependant, cette méthode est critiquée, affirmant que la réduction de la fluctuation des évaluations pouvait entraîner une normalisation excessive des notations, compromettant ainsi leur précision<sup>151</sup>. Alors pour pallier à ces limites, la FCR a émergé comme une alternative plus efficace<sup>152</sup>. Mise de l'avant par DeNisi et Murphy (2017), elle repose sur l'alignement des perceptions des évaluateurs en les exposant à des exemples concrets de performance et en leur fournissant des standards d'évaluation uniformisés. Woehr (1994) décrit cette formation:

« Comme incluant des définitions des dimensions de performance, des échantillons d'incidents comportementaux représentant chaque dimension, et une indication du niveau de performance représenté par chacun incident, suivi d'une pratique et d'une rétroaction utilisant ces normes<sup>153</sup>. » (traduction libre)

*(Woehr and Huffcutt 1994, 192)*

DeNisi et Murphy (2017) confirment que cette approche permet non seulement d'accroître la cohérence des jugements, mais aussi de renforcer la perception d'équité et de légitimité des évaluations par les employés<sup>154</sup>. Alors dans des contextes organisationnels civils et d'environnementaux hautement structurés, où les décisions de carrière et la progression professionnelle sont directement liées aux évaluations de

---

<sup>151</sup> H. John Bernardin et M. Ronald Buckley, *Human Resource Management: An Experiential Approach*, 4e éd. (New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004).

<sup>152</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>153</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, p.192. libre de l'auteur.

<sup>154</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

rendement, l'exactitude et la transparence des évaluations sont cruciales<sup>155</sup>. Cette réflexion s'inscrit directement dans la problématique de ce mémoire, qui vise à démontrer l'importance d'une formation adéquate des gestionnaires et les conséquences potentielles d'un manquement dans ce domaine.

#### Les réactions aux évaluations

Cette catégorie met en évidence l'importance des perceptions de justice dans le processus d'évaluation du rendement. Dès les années 1970, des recherches ont exploré la relation entre l'exactitude des évaluations, la satisfaction des employés et la perception d'équité. DeNisi et Murphy (2017) soulignent alors que l'acceptation des évaluations ne repose pas uniquement sur la note obtenue, mais aussi sur la transparence du processus et la qualité de la rétroaction<sup>156</sup>. Les auteurs soulignent ainsi que les évaluations du rendement ne peuvent être pleinement efficaces que si les employés les considèrent comme justes et légitimes<sup>157</sup>. Cette dimension est particulièrement pertinente dans un contexte militaire, où la rigidité hiérarchique et la structure organisationnelle peuvent accentuer la perception d'injustice. Laissant transparaître des évaluations biaisées ou arbitraires. Il est essentiel que les évaluateurs soient bien formés pour assurer un processus perçu comme juste et crédible. En l'absence d'un processus perçu comme équitable, le risque de démotivation, de résistance au changement ou même de comportements contre-productifs augmente significativement<sup>158</sup>.

Ainsi, en intégrant ces réflexions dans une approche plus nuancée de l'évaluation du rendement, il est essentiel de former les gestionnaires à des méthodes favorisant la

---

<sup>155</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.153.

<sup>156</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>157</sup> David ....

<sup>158</sup> Adachi et al., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

justice perçue et l'acceptation des évaluations. Ce faisant, l'évaluation du rendement peut devenir un véritable levier de développement professionnel et organisationnel, plutôt qu'un simple exercice bureaucratique susceptible de générer des tensions et des frustrations<sup>159</sup>.

### Les processus cognitifs

Enfin, cette catégorie met en lumière l'impact crucial des biais cognitifs et des impressions générales sur l'évaluation du rendement. Les auteurs soulignent que les évaluateurs ont tendance à se fier à des jugements globaux plutôt qu'à des détails significatifs, ce qui peut affecter la précision des évaluations<sup>160</sup>. De plus, des recherches antérieures montrent que les critères des échelles de notation influencent la perception des évaluateurs, affectant ainsi l'évaluation de la performance<sup>161</sup>. Cette approche souligne l'importance des processus cognitifs, où les évaluateurs peuvent privilégier certaines dimensions comportementales ou se laisser influencer par une impression générale, au détriment de critères objectifs et précis<sup>162</sup>. L'article établit aussi un lien clair entre les recherches sur la formation des évaluateurs et le développement du FCR. Le FCR, en tant qu'approche de formation, est conçu pour limiter l'impact de ces biais cognitifs en offrant aux évaluateurs un cadre structuré et cohérent pour interpréter et évaluer les performances. Les auteurs montrent que le FCR améliore la cohérence des évaluations en définissant clairement les dimensions de performance et en illustrant les comportements

---

<sup>159</sup> Paquay, L., Van Nieuwenhoven, C. et Wouters, P. (dir.) (2010). L'évaluation, levier du développement professionnel ? : Tensions, dispositifs, perspectives. De Boeck Supérieur.  
<https://doi.org/10.3917/dbu.paqua.2010.01>.

<sup>160</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>161</sup> Murphy & Constans, 1987

<sup>162</sup> Murphy & Balzer, 1986

attendus<sup>163</sup>. Cela permet d'aligner les évaluateurs sur une norme commune. Cette méthode favorise une approche plus objective, réduisant l'impact des impressions générales et des biais cognitifs, permettant aux évaluateurs de se concentrer sur des critères spécifiques et mesurables.

En conclusion, l'article 1 de DeNisi et Murphy (2017) sur l'évaluation du rendement et la gestion de la performance offre une perspective complète sur l'évolution des recherches dans ce domaine au cours des cent dernières années<sup>164</sup>. Ce mémoire se concentre sur quatre des huit catégories essentielles à la compréhension des dynamiques des systèmes d'évaluation du rendement : la qualité des données de notation, la formation des évaluateurs, les réactions des employés et les processus cognitifs. Ces catégories permettent d'améliorer la précision des évaluations, d'assurer leur objectivité et de minimiser les biais qui peuvent nuire à la fiabilité des résultats. Cette revue de la littérature a mis en évidence l'importance cruciale des perceptions des évaluateurs en matière d'équité et d'exactitude. Elle a démontré comment ces perceptions influencent les réactions des employés aux évaluations de performance. Ces travaux soulignent l'importance essentielle de la formation des évaluateurs, un domaine largement étudié pour en améliorer l'efficacité.

Parmi les différentes stratégies de formation, le FCR se distingue comme une méthode particulièrement efficace pour renforcer la précision des évaluations<sup>165</sup>. Dans le contexte des FAC, il devient impératif de mettre en œuvre des programmes de formation qui permettent aux évaluateurs de perfectionner leurs compétences et de procéder à des

---

<sup>163</sup> DeNisi et Murphy, « Performance Appraisal », 421-433.

<sup>164</sup> *Ibid.*

<sup>165</sup> *Ibid.*

évaluations objectives, fiables et valides. Les recherches de DeNisi et Murphy (2017) corroborent cette idée en soulignant que l'intégration de la FCR dans la formation des évaluateurs est une approche clé pour réduire les biais cognitifs et améliorer l'objectivité des évaluations. Cette démarche est essentielle pour améliorer les évaluations et assurer des résultats de performance cohérents et justes, y compris dans le milieu militaire.

**ARTICLE 2: « La formation des évaluateurs pour l'évaluation du rendement : une revue quantitative<sup>166</sup>.»** (traduction libre)

Cet article publié en 1994 par Woehr et Huffcutt propose une approche quantitative de la littérature sous forme de méta-analyse afin d'évaluer l'efficacité des différentes stratégies de formation des évaluateurs. L'apport de cet article à ce document est particulièrement significatif, car il met en perspective l'évolution de la formation des évaluateurs en s'appuyant sur des travaux antérieurs. Les auteurs rappellent aussi que dès 1948, Bitner reconnaissait la valeur ajoutée de la formation des évaluateurs et que dans les années 1940-1950, il a été l'un des premiers à souligner la nécessité de former les évaluateurs pour améliorer la fiabilité des notations<sup>167</sup>. Toutefois, ce n'est qu'à partir des années 1970-1980 que des approches structurées sont mises en place. Tandis que plus tard, en 1986, Smith soulignait que l'efficacité de la formation dépendait non seulement du contenu enseigné, mais aussi de la manière dont elle est présentée<sup>168</sup>. Cette mise en contexte historique renforce ainsi la pertinence de l'analyse en démontrant que l'optimisation des stratégies de formation des évaluateurs repose sur des principes étudiés de longue date, mais toujours d'actualité.

---

<sup>166</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training", p.189-205.

<sup>167</sup> *Ibid.*

<sup>168</sup> *Ibid.*

Leur étude s'inscrit dans un cadre chronologique allant de 1949 à 1992, comptabilisant 37 études empiriques identifiées, mais seulement 29 ont été retenues pour la méta-analyse finale, car elles répondaient aux critères d'inclusion préalablement établis<sup>169</sup>. Neuf de ses 29 études retenues combinaient des éléments de deux approches de formation différentes. L'objectif étant de mesurer l'impact des différentes stratégies de formation sur la réduction des biais cognitifs et l'amélioration de la précision des évaluations. Les auteurs identifient quatre mesures dépendantes essentielles: l'effet de halo, la clémence, la précision de notation et la précision d'observation, qui reflètent les principaux biais pouvant affecter l'exactitude des évaluations<sup>170</sup>. Les études ont été codées et devaient comprendre au moins une des quatre stratégies de formation des évaluations. Les résultats confirment que la formation des évaluateurs a un effet significatif sur la réduction des biais et l'amélioration de la précision des évaluations. Il est aussi important de noter que ce cadre conceptuel, issu de leur méta-analyse, est largement reconnu dans le domaine de l'évaluation de la performance<sup>171</sup>.

#### Quatre grandes stratégies de formation

De plus l'analyse s'appuie sur quatre grandes stratégies de formation des évaluateurs qui seront détaillées dans les paragraphes suivant : la formation à l'erreur de notation (FEN), la formation à la dimension de performance (FDP), la formation au cadre de référence (FCR) et la formation à l'observation du comportement (FOC)<sup>172</sup>.

L'évolution des formations des évaluateurs s'est développée progressivement afin de répondre aux limites identifiées dans les recherches sur l'évaluation du rendement. Landy

---

<sup>169</sup> *Ibid.*

<sup>170</sup> *Ibid.*

<sup>171</sup> *Ibid.*

<sup>172</sup> *Ibid.*

& Farr (1980) introduisent la (**FEN**), qui vise à réduire les erreurs cognitives, telles que l'effet de halo et de la clémence<sup>173</sup>. Parallèlement, Pearlman, Schmidt et Hunter (1980) développent la (**FDP**), qui met l'accent sur la définition de critères de performance spécifiques pour affiner l'évaluation<sup>174</sup>. Dans les années 1990, les approches intégratives prennent de l'ampleur avec l'introduction de la (**FCR**) par Woehr (1992)<sup>175</sup>. Cette méthode, qui repose sur la comparaison des évaluations à des standards prédéfinis, s'impose rapidement comme l'une des plus efficaces en raison de son impact positif sur la cohérence des notations. Enfin, la plus récente approche, la (**FOC**) vise le développement des compétences d'observation et d'interprétation des comportements<sup>176</sup>. L'évolution de ces stratégies de formations démontre ainsi un passage d'une approche correctrice, visant à limiter les biais, à une approche normative, qui cherche à uniformiser et fiabiliser le processus d'évaluation.

Préalablement l'examen des résultats de la méta-analyse, il est pertinent de comprendre les objectifs spécifiques de chaque type de formation afin de mieux contextualiser l'introduction et l'efficacité des différentes approches<sup>177</sup>. En effet, la méta-analyse repose sur une comparaison des impacts des différentes formations sur la précision des évaluations. La FEN a été introduite en premier, vise à sensibiliser les évaluateurs aux biais courants, afin de réduire les erreurs systémiques. Cette approche repose sur l'idée que la simple prise de conscience des erreurs fréquentes permet d'en

---

<sup>173</sup> Landy, F. J. & Farr, J. L. (1980). Performance rating. *Psychological Bulletin*, 87, 72-107.

<sup>174</sup> Pearlman, K., Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1980). Validity generalization for tests used to predict job proficiency and training success in clerical occupations. *Journal of Applied Psychology*, 65, 373-406.

<sup>175</sup> David J. Woehr, « Performance Dimension Accessibility: Implications for Rating Accuracy », *Journal of Organizational Behavior* 13 (1992) : 357-367.

<sup>176</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training", 192-193.

<sup>177</sup> *Ibid.*

limiter l'occurrence<sup>178</sup>. Cependant, les recherches ont montré que cette approche, bien qu'elle diminue certains biais, n'améliore pas nécessairement la précision des évaluations, soulevant ainsi des limites quant à son efficacité isolée. Pour pallier ces lacunes, la FDP a émergé, mettant l'accent sur la compréhension des dimensions spécifiques de la performance avant l'évaluation. En familiarisant les évaluateurs avec des critères de performance standardisés et en leur apprenant de distinguer les comportements pertinents pour chaque dimension<sup>179</sup>. Cette approche améliore la cohérence des notations en structurant leur jugement. Les auteurs décrivent la formation FDP comme suit:

« La formation aux dimensions de la performance repose sur l'hypothèse selon laquelle l'efficacité des évaluations peut être améliorée en familiarisant les évaluateurs avec les dimensions sur lesquelles la performance sera ensuite évaluée, et ce, avant même l'observation de ladite performance<sup>180</sup>. » (traduction libre)

*(Woehr and Huffcutt 1994, 191)*

Par la suite, la FCR a été développée afin d'aligner les évaluateurs sur un référentiel commun en les exposant à des jugements d'experts et en intégrant des séances de rétroaction. En fournissant des exemples concrets et en favorisant l'étalonnage des évaluations, cette méthode s'est révélée particulièrement efficace pour améliorer l'exactitude des évaluations. Les auteurs corroborent la même définition de formation et mentionnent que l'objectif de « La formation sur le cadre de référence consiste à former les évaluateurs à partager et à utiliser des conceptualisations communes de la performance

---

<sup>178</sup> *Ibid.*

<sup>179</sup> *Ibid.*

<sup>180</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training," p.191. Traduction libre de l'auteur.

lorsqu'ils effectuent des évaluations<sup>181</sup>.» (traduction libre) De son côté, la FOC repose sur le principe que les erreurs de notation sont souvent dues à un manque d'informations précises sur les comportements évalués. En entraînant les évaluateurs à mieux observer, enregistrer et mémoriser les comportements pertinents, cette formation permet d'améliorer la fiabilité des évaluations. Le tout réduisant les pertes d'information et les reconstructions inexactes a posteriori. Il s'agit d'une formation axée sur l'observation du comportement incluant toutes les méthodologies comme la prise de notes, la tenue d'un journal, etc. Les auteurs soulignent que la mesure la plus fréquemment utilisée pour évaluer la précision des observations est l'échelle de fréquence des comportements<sup>182</sup>. Ils notent également qu'un facteur commun à toutes ces mesures est que les réponses des participants reposent principalement sur leur mémoire d'événements spécifiques.

Ainsi, l'évolution des stratégies de formation des évaluateurs a progressivement révélé les limites de la FEN, notamment quant à son impact sur la précision des évaluations. Bien que cette approche vise à réduire les biais cognitifs, son efficacité a été remise en question par plusieurs recherches<sup>183</sup>. Donc, l'une des principales questions de cette étude est :

« Les effets de la formation sur les erreurs des évaluateurs sur la précision des évaluations dépendent-ils de la catégorisation de la procédure de formation comme « formation à la réponse inappropriée? »<sup>184</sup>. » (traduction libre)

*(Woehr and Huffcutt 1994, 194)*

---

<sup>181</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training", p.192. Traduction libre de l'auteur.

<sup>182</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training", p.198.

<sup>183</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training", p.190-191.

<sup>184</sup> *Ibid.* p.194. Traduction libre de l'auteur.

Afin de répondre à cette question, les auteurs ont conduit deux études empiriques. La première analyse l'impact de la FEN sur la précision des évaluations en examinant si cette formation améliore réellement la capacité des évaluateurs à distinguer correctement les niveaux de performance. Les résultats révèlent des effets mitigés : bien que la FEN contribue à réduire certains biais, elle tend également à restreindre la variabilité des évaluations, ce qui peut paradoxalement nuire à leur précision<sup>185</sup>. La seconde étude compare l'efficacité de la FEN avec celle de la FCR, une approche visant à aligner les évaluateurs sur un référentiel commun par le biais d'exemples concrets et de rétroaction. Les résultats démontrent que la FCR est plus efficace, car elle améliore non seulement la précision des évaluations, mais aussi leur cohérence entre les évaluateurs<sup>186</sup>. Ces conclusions soulignent ainsi l'importance d'une approche intégrative de la formation, où l'accent est mis non seulement sur la réduction des biais, mais aussi sur l'amélioration de la justesse et de la standardisation des évaluations.

Les résultats de la méta-analyse

Les résultats de la méta-analyse des différentes approches de formation analysées, individuellement ou combinées, révèlent des effets variés. Les effets des formations ont été analysés indépendamment, permettant d'identifier les forces et les limites de chaque approche<sup>187</sup>. La formation FEN s'est distinguée par une réduction notable des biais, mais son impact sur la précision des évaluations reste limité. En revanche, la formation FDP a montré une efficacité modérée, tandis que la formation FCR s'est révélée la plus efficace pour améliorer la cohérence des évaluations. La formation FOC, quant à elle, a permis

---

<sup>185</sup> *Ibid.*

<sup>186</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training", p.192.

<sup>187</sup> *Ibid.*

une amélioration significative de l'observation, contribuant à une meilleure objectivité des évaluations. D'autre part, l'analyse des effets combinés a mis en évidence des synergies intéressantes. L'association des formations FEN et FCR ont permis d'améliorer la précision des évaluations tout en réduisant les biais<sup>188</sup>. Tandis que l'intégration de la formation FOC avec celle de la FDP a montré des effets positifs sur l'efficacité globale des évaluations. Certaines combinaisons, notamment celles impliquant des méthodes centrées sur la réduction des biais et l'amélioration de la précision, ont permis de diminuer l'effet de halo et de la clémence dans les jugements des évaluateurs<sup>189</sup>.

Bien que cette étude souligne l'impact significatif des formations des évaluateurs, sur la précision et la fiabilité des évaluations de performance, d'autres limites méritent une attention. Parmi celles-ci, l'influence de facteurs externes pouvant altérer l'objectivité du processus constitue un enjeu majeur<sup>190</sup>. En effet, le matériel de formation utilisé, le type d'échelle d'évaluation adoptée, ainsi que les caractéristiques personnelles des évalués, telles que la race et le genre, peuvent introduire des biais dans les évaluations. Ces variables peuvent nuire à la cohérence et à l'équité du système d'évaluation, malgré des efforts pour standardiser les pratiques à travers la formation des évaluateurs.

Pour conclure sur ce deuxième article, l'étude de Woehr et Huffcutt (1994) met en évidence l'importance cruciale d'une formation rigoureuse des évaluateurs pour améliorer la précision et la fiabilité des évaluations de performance. Les résultats de cette recherche soulignent que la formation fondée sur la FCR se révèle particulièrement efficace, car elle permet d'aligner les évaluateurs sur des normes communes définies par des experts,

---

<sup>188</sup> *Ibid.*.

<sup>189</sup> *Ibid.*

<sup>190</sup> David Woehr et Allen Huffcutt, "Rater Training for Performance Appraisal," *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (1994): 189-205, <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00562.x>.

augmentant ainsi la précision des évaluations<sup>191</sup>. L'étude montre également que la combinaison de différentes stratégies de formation, telles que la FOB, optimise davantage l'objectivité et la fiabilité des évaluations. Toutefois, la combinaison de différentes stratégies de formation améliore l'objectivité et réduit les biais, mais reste partiellement limitée par les spécificités contextuelles et individuelles des évaluateurs et des évalués<sup>192</sup>. Ces observations renforcent l'idée que l'évaluation du rendement ne repose pas uniquement sur les outils méthodologiques, mais aussi sur les compétences des gestionnaires responsables des évaluations<sup>193</sup>. En conclusion, l'étude souligne l'importance de structurer de manière systématique la formation des évaluateurs, ce qui est en ligne avec les principes du modèle ADDIE qui sera élaboré dans le prochain chapitre. Car cette approche permet de réduire les biais, d'améliorer la justice perçue et de renforcer la fiabilité des processus d'évaluation du rendement au sein des organisations. Ainsi, pour garantir des pratiques d'évaluation standardisées et justes, une formation bien conçue et adaptée aux besoins spécifiques des évaluateurs demeure essentielle à une gestion efficace du rendement.

**ARTICLE 3: « Les effets de la formation des gestionnaires sur les compétences managériales, les pratiques de gestion et l'engagement des subordonnés : une étude pré- et post-test à groupe unique<sup>194</sup>.»** (traduction libre)

Cet article publié en 2020 par Adachi H, Sekiya Y, Imamura K, Watanabe K, Kawakami N, est très pertinent dans le cadre de la présente recherche, il corrobore qu'un système d'évaluation efficace repose sur des gestionnaires bien formés, capables

---

<sup>191</sup> *Ibid.*

<sup>192</sup> *Ibid.*

<sup>193</sup> Cardy, « Informal and Formal Performance Management », p.111.

<sup>194</sup> Adachi et coll., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

d'appliquer des critères objectifs et équitables<sup>195</sup>. Il soutient ainsi l'idée qu'un investissement dans la formation des évaluateurs améliore la crédibilité des évaluations et contribue à une gestion plus juste et plus efficace des carrières militaires. Cet article met en lumière l'importance d'un programme de formation structuré et sérieux, intégrant des méthodes d'enseignement variées et adaptées à la culture organisationnelle, y compris la dimension du genre<sup>196</sup>. Un tel programme renforce efficacement les compétences des gestionnaires, notamment en soutenant les effets positifs des formations axées sur l'amélioration de leur intégrité<sup>197</sup>. De plus, il permet d'affiner leur capacité à évaluer de manière juste et équitable, réduisant ainsi les erreurs et renforçant la crédibilité du système d'évaluation du rendement. Ce qui est directement en lien avec ce que les FAC préconisent.

L'étude utilise le cadre de compétences en gestion développé par le Health and Safety Executive (HSE) du Royaume-Uni, une autorité reconnue pour l'inspection du travail<sup>198</sup>. Ce modèle, largement utilisé, vise à renforcer les compétences des gestionnaires en leadership, soutien aux employés et gestion du stress organisationnel à travers un programme de formation spécialisé<sup>199</sup>. L'équivalent canadien du HSE serait le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST), qui fournit des lignes directrices et des ressources pour promouvoir des environnements de travail sains et sécuritaires.<sup>200</sup> Cependant le CCHST ne propose pas un programme semblable à celui du

---

<sup>195</sup> *Ibid.*

<sup>196</sup> *Ibid.*

<sup>197</sup> *Ibid.*

<sup>198</sup> Health and Safety Executive (HSE), Health and Safety Executive – Official Website, consulté le 25 avril 2025, <https://www.hse.gov.uk/>.

<sup>199</sup> Adachi et al., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

<sup>200</sup> Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST), Site officiel du CCHST, consulté le 25 avril 2025, <https://www.cchst.ca/>.

HSE, mais il offre plutôt des formations et des outils similaires pour aider les gestionnaires.

#### Approche de l'étude

L'étude de cet article repose sur une approche prétest et post-test sur un groupe unique permettant de mesurer l'évolution des compétences des gestionnaires avant et après l'intervention ce qui permet d'évaluer l'efficacité du programme<sup>201</sup>. Elle a été menée au sein d'une entreprise financière au Japon, qui a recruté 1 618 employés-cadres et subordonnés pour participer. Le programme de formation était basé sur un cadre de compétences en gestion aligné avec les principes du cadre de compétences en management du HSE, visant notamment à renforcer l'intégrité des gestionnaires et à améliorer leurs pratiques de gestion<sup>202</sup>. Il a été élaboré avec l'aide d'un psychologue clinicien et d'un professeur de santé mentale au travail. Le programme était sous forme d'atelier de 150 minutes comprenait des conférences sur des sujets variés, des travaux de groupe et des devoirs. Le programme pour les gestionnaires était divisé en cinq sections : (1) une auto-évaluation papier au départ avec le « stress management competency indicator tool (SMCIT) » pour évaluer leurs propres forces et faiblesses dans les compétences de gestion quotidienne et un questionnaire d'auto-évaluation en ligne un mois après l'intervention (2) l'annonce de leurs forces ressorties du SMCIT, (3) des discussions en petits groupes pour les aider à choisir les trois compétences de gestion efficace les plus importantes (4) une présentation de groupe pour expliquer leur résultat pour finalement fixer des objectifs personnels et (5) leur plan d'action<sup>203</sup>. Le plan d'action

---

<sup>201</sup> Adachi et coll., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

<sup>202</sup> *Ibid.*

<sup>203</sup> Adachi et coll., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

avait pour but de mettre en pratique le contenu du programme par l'amélioration de leurs comportements quotidiens au travail.

Du côté des subordonnés, les chercheurs ont utilisé le Brief Job Stress Questionnaire (BJSQ), pour évaluer l'impact de la formation des gestionnaires sur leur engagement au travail. Ce questionnaire multidimensionnel, comprenant 80 éléments, étant conçu pour mesurer plusieurs facteurs liés au stress au travail, notamment les conditions de travail (charge de travail, autonomie, soutien social), l'état psychologique et physique des employés (fatigue, anxiété, détresse émotionnelle), l'engagement et la satisfaction au travail<sup>204</sup>. Les données ont été collectées auprès de tous les subalternes de l'entreprise, ils ont aussi reçu un questionnaire en ligne un mois avant le début de l'étude et un an plus tard. Les corrélations à plusieurs niveaux entre les changements des compétences en gestion, l'amélioration de l'environnement et les changements dans l'engagement au travail ont été analysées<sup>205</sup>.

Les résultats de l'étude

L'étude d'Adachi *et coll.* indique que le programme de formation développé sur la base du cadre de compétences en management HSE améliore efficacement les compétences en gestion des gestionnaires et que leur intégrité peut favoriser l'engagement au travail des subordonnés<sup>206</sup>. Puisque les résultats annoncent que 6 des 12 composantes de la compétence en gestion ont augmenté de manière significative après l'intervention soit : l'intégrité, l'approche réfléchie, la gestion proactive du travail, la résolution de problèmes, la participation/ autonomisation et l'engagement empathique. Il met aussi en

---

<sup>204</sup> *Ibid.*

<sup>205</sup> Adachi et coll., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

<sup>206</sup> *Ibid.*

évidence l'impact du genre dans la relation entre cadres et subordonné, notamment en ce qui concerne l'efficacité de la formation en management. Cet effet est particulièrement marqué lorsque le gestionnaire et le subordonné sont de sexes différents, soulignant ainsi l'importance de la formation pour atténuer les biais inconscients et favoriser une gestion plus équitable et inclusive<sup>207</sup>. Cependant, certaines limites ont pu affecter les résultats, telles que l'absence de groupe témoin, la situation organisationnelle et culturelle unique de l'entreprise, ainsi que l'utilisation de mesures autodéclarées. De plus, l'échantillon final a été réduit en raison de divers facteurs, notamment la disponibilité et la participation des gestionnaires. Au final, l'analyse s'est appuyée sur des données provenant de seulement 53 cadres, dont 51 hommes et 2 femmes représentant 56 % des participants initiaux. Ainsi que sur 465 subordonnés, composés de 195 hommes et 270 femmes, soit 39 % des participants initiaux<sup>208</sup>.

En conclusion, cette recherche démontre l'importance d'un cadre de formation structuré et adapté pour les gestionnaires. Ce cadre ne se limite pas à améliorer leurs compétences en gestion, mais permet aussi de renforcer l'engagement au travail de leurs subordonnés. Les résultats de l'étude menée par Adachi *et coll.* confirment qu'une formation ciblée sur les savoir-faire en gestion peut avoir des retombées positives<sup>209</sup>. Elle améliore à la fois la performance des gestionnaires et l'implication des équipes. Comme l'indique l'exemple de l'entreprise japonaise étudiée, les FAC doivent veiller à ne pas sous-estimer l'impact de la culture organisationnelle sur l'efficacité des formations en gestion et sur l'évaluation des compétences. De plus, les FAC doivent prendre en compte

---

<sup>207</sup> *Ibid.*

<sup>208</sup> Adachi et coll., « *The Effects of Training Managers* », 1-10.

<sup>209</sup> *Ibid.*

la diversité de genre au sein de leurs divers corps et spécialités. Cette diversité nécessite une analyse des programmes de formation qui intègre une approche genre afin d'améliorer l'objectivité des évaluations, de réduire les biais et de garantir une gestion plus équitable des carrières<sup>210</sup>. Le manque de formation adéquate pour les gestionnaires peut nuire à l'efficacité des évaluations de rendement, ainsi qu'à la motivation et à l'engagement des équipes<sup>211</sup>. Cela souligne l'urgence de réformer et de renforcer les pratiques de formation et d'évaluation au sein des FAC.

**Article 4 : « L'efficacité de l'évaluation du rendement s'améliore-t-elle avec la formation des évaluateurs? »<sup>212</sup>.» (traduction libre)**

Cet article de Rosales Sánchez *et coll.* publié en 2019 évalue l'efficacité, individuellement et conjointement, de quatre programmes de formation des évaluateurs identifiés dans la littérature<sup>213</sup>. Il analyse comment les types de formation théorique et pratique influencent la performance des évaluateurs. Il fait aussi ressortir l'influence cruciale d'une formation adéquate des gestionnaires pour atténuer les biais cognitifs, facteurs qui peuvent compromettre la précision des évaluations<sup>214</sup>. Cette problématique est particulièrement significative dans le domaine militaire, où des décisions fondées sur des évaluations justes et objectives sont essentielles. Le tout est en lien direct avec ce travail qui s'intéresse à l'évolution du système d'évaluation de la performance au sein des FAC et met en évidence les risques et conséquences liés à une formation insuffisante des gestionnaires. Les auteurs ont catégorisé les programmes de formation déjà existants

---

<sup>210</sup> Beatty, « *Performance Appraisal* », 2021.

<sup>211</sup> Gruman et Saks, « *Performance Management* », 123

<sup>212</sup> Rosales Sánchez et coll., « *Does Effectiveness in Performance Appraisal?* »

<sup>213</sup> *Ibid.*

<sup>214</sup> *Ibid.*

FEN, FDP, FOC, et la FCR au même titre que Woehr & Huffcutt (1994) partageant ainsi le même but, l'amélioration de la précision et de l'exactitude des évaluateurs<sup>215</sup>.

#### Description des deux études

Les auteurs ont mené deux études distinctes avec deux échantillons, l'une composée de 85 étudiants en psychologie et l'autre de 42 employés d'une entreprise. Pour évaluer l'efficacité des formations, cinq mesures ont été utilisées comme variables dépendantes ; (1) la connaissance de la performance et de ses dimensions (2) la connaissance des biais dans les évaluations (3) l'exactitude de l'observation (4) l'évaluation de l'exécution des tâches et (5) l'évaluation de la performance en matière de citoyenneté<sup>216</sup>. Dans la première étude, les participants ont été répartis en quatre groupes expérimentaux et un groupe contrôle, chacun recevant une combinaison différente de formations à l'évaluation. Le groupe 1 comprenait le FDP et FEN, le groupe 2 était composé de la FOB et FCR, le groupe 3 était seulement avec la FEN et le groupe 4 était une combinaison des trois groupes ajoutés à un groupe contrôle/témoin. Les résultats de l'étude 1 ont contribué à l'organisation de l'étude 2, dont celle-ci comprenait trois groupes expérimentaux aux formations différenciées. Dans la deuxième étude, le groupe 1 était composé de la FDP et de la FEN, le groupe 2 était une combinaison des 3 groupes et le groupe 3 était seulement le groupe contrôle/témoin. Il est important de noter que l'évaluation des résultats a été réalisée par un groupe de trois experts en psychologie du travail et des organisations, possédant une expertise en recherche, en évaluation des performances et en enseignement<sup>217</sup>.

---

<sup>215</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training," 189-205.

<sup>216</sup> Rosales Sánchez et al., « Does Effectiveness in Performance Appraisal? »

<sup>217</sup> *Idid.*

Les deux études ont suivi un plan quasi expérimental avec plusieurs mesures dépendantes. Dans l'étude 1, les évaluations ont été effectuées avant et après la formation, tandis que dans l'étude 2 une troisième mesure a été ajoutée, l'évaluation du suivi pour évaluer la stabilité des effets dans le temps. Cette mesure additionnelle post-formation est particulièrement important puisqu'elle permet de vérifier si les améliorations observées immédiatement après la formation se maintiennent sur le long terme<sup>218</sup>. Notamment en ce qui concerne la précision des évaluations de la performance et à la réduction des biais effectués un mois après la formation. Tous les groupes dans les deux études, à l'exception du groupe témoin, ont reçu une formation dispensée par les experts. La formation, basée sur une approche participative, s'est déroulée en groupes de sept à neuf personnes, avec une durée variant de deux à treize heures selon le type de formation. Tous les groupes ont complété une mesure post-formation, réalisée après la formation, mais le délai exact entre le prétest et le post-test varie selon les études. Le matériel de formation comprenait des vidéos de formation, un manuel de formation, et d'autres supports pédagogiques. Ces ressources sont essentielles dans leurs études puisqu'ils facilitent la transmission des concepts clés directement liés à l'évaluation de la performance<sup>219</sup>. En ce qui concerne les mesures, 5 outils de mesure ont été employés dans l'étude, comprenant trois questionnaires ad hoc et deux échelles d'évaluation des performances. L'une des échelles était axée sur la performance des tâches et l'autre sur la citoyenneté organisationnelle. En intégrant à la fois des dimensions techniques et comportementales, ces outils renforcent la validité des résultats en mesurant l'impact de la formation sur différents aspects de l'évaluation du rendement.

---

<sup>218</sup> *Idid.*

<sup>219</sup> Rosales Sánchez et al., « Does Effectiveness in Performance Appraisal? »

## Description de la performance à la tâche et de citoyenneté organisationnelle

Avant d'analyser les résultats des études, il est essentiel de définir les concepts de performance à la tâche et de citoyenneté organisationnelle. Cette étude montre que l'évaluation de l'efficacité des programmes de formation des évaluateurs nécessite la prise en compte de ces deux dimensions<sup>220</sup>. De plus, bien que leur lien avec les stratégies de formation des évaluateurs ait fait l'objet de recherches plus limitées, ces concepts sont couramment utilisés dans la pratique de l'évaluation des performances. Les auteurs définissent le concept comme suit:

« L'évaluation de la performance liée aux tâches se concentre sur la contribution des employés en ce qui concerne les tâches spécifiquement assignées à leur poste et à leurs fonctions officielles. L'évaluation de la performance citoyenne fait référence aux comportements qui apportent une aide et un soutien aux tâches formelles de base, tout en contribuant à la création d'un environnement organisationnel fondé sur le soutien social et psychologique, favorisant ainsi le bon fonctionnement de l'organisation<sup>221</sup>. » (traduction libre)

(Rosales Sánchez, Díaz-Cabrera et Hernández-Fernaud, 2019)

L'introduction de ces concepts clés dès le début de l'article sert à structurer la problématique de recherche et à justifier l'intérêt d'améliorer les méthodes d'évaluation à travers la formation. L'étude repose ainsi sur l'hypothèse que former les évaluateurs à identifier la performance à la tâche et à la citoyenneté organisationnelle améliore la fiabilité et l'objectivité des évaluations, influençant directement la gestion des performances.

---

<sup>220</sup> *Idid.*

<sup>221</sup> Rosales Sánchez et al., « Does Effectiveness in Performance Appraisal? ».

## Les résultats des deux études

Les résultats des deux études confirment l'impact positif de la formation des évaluateurs sur l'amélioration de la précision des évaluations de performance. L'analyse comparative des différentes approches met en évidence que la combinaison de plusieurs stratégies de formation, notamment la FCR et la FDP, produit les effets les plus significatifs en termes d'exactitude de l'observation et de réduction des biais cognitifs<sup>222</sup>. Le groupe ayant bénéficié de cette formation combinée a surpassé les autres, démontrant ainsi l'efficacité d'une approche intégrative<sup>223</sup>. Les résultats montrent une amélioration significative de la qualité des évaluations lorsque différentes approches de formation sont combinées. Par ailleurs, les formations ont eu un effet positif aussi bien chez les étudiants que chez les employés, confirmant ainsi la pertinence de ces apprentissages dans divers contextes professionnels. Enfin, l'étude souligne l'importance des comportements de citoyenneté organisationnelle en tant qu'élément formable et essentiel à la performance globale des employés. Ces conclusions suggèrent que l'intégration de formations adaptées aux processus d'évaluation peut considérablement améliorer la fiabilité des jugements portés sur la performance. Le tout contribuant ainsi à une gestion plus efficace du rendement et des talents au sein des organisations<sup>224</sup>.

En conclusion, cette étude confirme l'impact significatif de la formation des évaluateurs sur la précision des évaluations de la performance. Il a été démontré que l'efficacité de cette formation dépend largement des stratégies adoptées. Comme les approches combinant la FCR et la FDP ayant montré des résultats plus positifs. Ces

---

<sup>222</sup> *Idid.*

<sup>223</sup> Rosales Sánchez et al., « Does Effectiveness in Performance Appraisal? ».

<sup>224</sup> *Idid.*

méthodes permettent de réduire les biais cognitifs et de renforcer l'exactitude des observations, conduisant ainsi à des évaluations plus objectives et fiables<sup>225</sup>. Dans un contexte militaire où la gestion des compétences et du leadership est essentielle, ces résultats soulignent l'importance d'une formation adaptée aux spécificités organisationnelles. Une telle approche permet non seulement d'optimiser la gestion des talents, mais également de garantir une prise de décision éclairée et une gestion efficace du personnel. En fin de compte, un manque d'investissement dans la formation des gestionnaires peut compromettre la précision des évaluations et, de ce fait, nuire à la performance globale de l'organisation. Il devient donc impératif de veiller à ce que les gestionnaires soient formés de manière appropriée pour garantir des évaluations de performance à la fois justes et efficaces.

Ce chapitre a permis d'examiner, à travers quatre études clés, les effets concrets des programmes de formation sur la qualité des évaluations du rendement. Il en ressort que la formation des évaluateurs constitue un levier essentiel pour améliorer non seulement la précision des évaluations, mais aussi l'engagement des employés et la gestion des talents au sein des organisations<sup>226</sup>. Parmi les approches analysées, les programmes structurés proposés par Woehr et Huffcutt (1994) soit la formation à l'erreur de notation (FEN), la formation basée sur les dimensions de performance (FDP), la formation orientée sur le comportement (FOB) et la formation à la connaissance du rôle (FCR) se distinguent par leur portée complémentaire et leur potentiel d'application dans divers contextes organisationnels. L'analyse du premier article a permis de situer

---

<sup>225</sup> *Idid.*

<sup>226</sup> Paquay, L., Van Nieuwenhoven, C. et Wouters, P. (dir.) (2010). L'évaluation, levier du développement professionnel ? : Tensions, dispositifs, perspectives. De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.paqua.2010.01>.

l'évolution historique des pratiques d'évaluation de la performance, en soulignant les limites des approches traditionnelles et la nécessité de professionnaliser davantage le rôle des évaluateurs. Le second article, quant à lui, propose une revue quantitative des principales méthodes de formation des évaluateurs. Il met en lumière les effets positifs de certains programmes sur la réduction des biais et l'uniformisation des pratiques. Le troisième article montre que former les gestionnaires ne se limite pas à améliorer leurs compétences techniques en évaluation. Cela contribue également à renforcer leur leadership, à améliorer leur style de gestion et à favoriser l'engagement des subordonnés. Enfin, le quatrième article confirme que l'efficacité perçue du processus d'évaluation augmente nettement lorsque les évaluateurs sont adéquatement formés, notamment en ce qui concerne la clarté des critères et la cohérence des jugements.

En somme, ces études ont également identifié plusieurs méthodes efficaces pour structurer les formations. La méthode FCR, en particulier, se révèle la plus prometteuse pour améliorer la précision des jugements évaluatifs et renforcer la cohérence des pratiques entre évaluateurs. L'ensemble de ces constats convergent vers une même conclusion, la formation des évaluateurs n'est pas accessoire, elle est structurante pour assurer la rigueur, l'équité et l'impact du processus d'évaluation<sup>227</sup>. Ces résultats renforcent la pertinence d'une approche systémique du développement des compétences, qui sera approfondie dans le prochain chapitre, notamment à travers l'analyse du modèle ADDIE appliqué au contexte organisationnel des FAC<sup>228</sup>. Dans cette optique, il est pertinent d'explorer une approche plus globale et intégrée pour le développement des compétences des évaluateurs.

---

<sup>227</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.470.

<sup>228</sup> FAC, *Instructions du personnel militaire 04/24*, 2024.

## CHAPITRE 4 : LE MODÈLE ADDIE ET LA FORMATION CONTINUE ADAPTÉE AUX FAC.

Dans un contexte militaire tel que celui des FAC, la gestion du rendement et la formation des évaluateurs jouent un rôle crucial dans l'efficacité des processus d'évaluation. L'Analyse, Design, Développement, Implémentation, et Évaluation (ADDIE) est une méthodologie éprouvée permettant de concevoir des formations adaptées aux besoins spécifiques organisationnels<sup>229</sup>. Elle apparaît donc comme une piste de solution prometteuse, permettant de concevoir des formations adaptées, efficaces et évolutives des évaluateurs dans le cadre du nouveau système d'ÉPC. L'application de l'approche ADDIE est couramment utilisée dans la conception pédagogique. Les FAC l'utilisent déjà dans certains volets de la formation professionnelle et du développement des compétences, notamment à travers les programmes du Centre de développement de l'instruction des Forces canadiennes (CDIFC) et dans certaines initiatives de perfectionnement liées à l'apprentissage en ligne et à l'ACD<sup>230</sup>. Ce chapitre met en lumière les forces du modèle ADDIE pour soutenir la transformation des pratiques d'évaluation au sein des FAC. Il vise à démontrer qu'une démarche pédagogique rigoureuse peut renforcer la cohérence des pratiques, tout en favorisant la responsabilisation des évaluateurs. Le modèle ADDIE constitue également un levier pertinent pour accompagner la gestion du changement dans un contexte organisationnel en évolution<sup>231</sup>. Cette réflexion s'articule autour de 3 éléments. Tout d'abord, le modèle

---

<sup>229</sup> Heather M. McGee et Sally L. Freds, « Training for Performance Excellence », *Journal of Organizational Behavior Management* 45, no 1 (2025) : 23–47, <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2295039>.

<sup>230</sup> Ramy Kirolos, Jerzy Jarmasz et Vladimir Zotov, « *Informing the Development of a Portable, Modular, Simulation-Based Trainer*, » document de référence DRDC-RDDC-2022-D133 (Toronto : DRDC – Toronto Research Centre, novembre 2022).

<sup>231</sup> Prakash, « The ADDIE Model », 2025.p.11.

ADDIE sera présenté comme un cadre structurant pour la formation des évaluateurs. Ensuite, une attention particulière sera portée à la phase d'analyse des besoins organisationnels. Enfin, un examen des liens entre ce modèle et les résultats des études récentes sur la formation des évaluateurs permettra de dégager des constats critiques.

### **Le modèle ADDIE comme cadre structurant reconnu**

Dans un contexte de gestion des performances, le modèle ADDIE constitue un cadre efficace pour répondre aux besoins spécifiques des évaluateurs. Il permet une adaptation continue aux évolutions du système et aux exigences organisationnelles. Le modèle ADDIE trouve ses origines en 1975. Il a été développé par le Centre pour la technologie éducative de l'Université d'État de Floride, en collaboration avec l'Armée des États-Unis<sup>232</sup>. Ce cadre méthodologique visait à répondre aux besoins spécifiques de formation des soldats volontaires. Ce modèle est né du projet de recherche du Département de l'Armée des États-Unis, visant à combler le fossé entre les compétences initiales des recrues et les exigences technologiques croissantes de l'armée<sup>233</sup>. Initialement conçu pour la formation militaire, le modèle ADDIE a par la suite été progressivement adopté par les autres branches des forces armées américaines. Il est ainsi devenu un outil standard pour le développement de formations adaptées à des contextes spécifiques, notamment pour l'entraînement des formateurs<sup>234</sup>. Les critiques sur son origine soulignent que le modèle a été créé pour des besoins militaires spécifiques, ce qui

---

<sup>232</sup> Walter Hannum, « Instructional Systems Development: A 30 Year Retrospective », *Educational Technology: The Magazine for Managers of Change in Education* 45, no 4 (2005) : 5-21.

<sup>233</sup> George R. Young II, *Training Staff's Experiences, Perceived Needs, and Suggestions for Professional Development in a Military Training Organization* (thèse de doctorat en éducation, University of South Florida, 2019).;

Hannum, « Instructional Systems Development ».

<sup>234</sup> Department of the Air Force, *Instructional System Development (AF Manual 36-2234)* (Washington, DC : Department of the Air Force, 1993), 9.

pourrait limiter son applicabilité à d'autres contextes de formation<sup>235</sup>. Toutefois, le modèle ADDIE a été largement adopté en raison de sa flexibilité et de sa méthodologie systémique, devenant un cadre central dans la conception pédagogique pour de nombreuses industries au-delà du secteur militaire<sup>236</sup>.

Le modèle ADDIE offre une méthodologie en cinq étapes essentielles, permettant de concevoir des programmes de formation ciblés et efficaces. Tout d'abord, l'Analyse ; cette première étape consiste à évaluer les besoins en formation. Elle permet d'identifier les lacunes de compétences, de définir les objectifs d'apprentissage et de comprendre les défis organisationnels auxquels les gestionnaires et les employés sont confrontés<sup>237</sup>. Cette analyse des besoins en formation est particulièrement importante dans le cadre des évaluations de performance, puisqu'elle permet de cibler les compétences spécifiques que les évaluateurs doivent développer pour améliorer l'objectivité et la fiabilité des évaluations<sup>238</sup>. Sans une analyse approfondie, la formation risque de ne pas répondre adéquatement aux besoins réels. C'est précisément en raison de son importance que cette phase fera l'objet d'un examen approfondi dans la section suivante, où elle sera directement appliquée au contexte du système d'ÉPC. Cette analyse permettra d'illustrer concrètement comment l'application rigoureuse du modèle, si elle avait été intégrée dès le départ, aurait pu optimiser le déploiement du système d'ÉPC des FAC.

Ensuite le Design ; une fois les besoins identifiés, l'étape consiste à concevoir la structure pédagogique de la formation. Cette phase inclut la création du programme, des

---

<sup>235</sup> Young, Training Staff's Experiences.

<sup>236</sup> *Idid*.

<sup>237</sup> Prakash, « The ADDIE Model », 2025.p.5-6.

<sup>238</sup> Hannum, « Instructional Systems Development ». p.31-43; Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.108.

modules de formation, et des méthodes pédagogiques appropriées, en tenant compte des objectifs pédagogiques organisationnels et des caractéristiques des apprenants<sup>239</sup>.

L'objectif est de concevoir des contenus d'apprentissage adaptés aux défis spécifiques des membres et à la structure hiérarchique<sup>240</sup>. Les méthodes de formation choisies pour les évaluateurs devraient être variées et adaptées aux différents styles d'apprentissages, par exemple : les formations en classe, les simulations et études de cas, le mentorat, le coaching, etc<sup>241</sup>. Le design vise également à garantir l'acquisition des compétences et garantir une formation continue pour maintenir les compétences à jour, en prenant en compte les contextes individuels et collectifs.

Le Développement ; lors de cette étape, les éléments du programme de formation sont créés et développés. Cela inclut la création des supports pédagogiques, des outils d'apprentissage, des manuels, des vidéos, des modules en ligne, etc. De plus, c'est à cette étape que la mise en place de systèmes d'évaluation pour mesurer l'efficacité de la formation est enclenchée. Le développement est crucial pour garantir que les ressources utilisées dans la formation sont adaptées aux attentes des membres et qu'elles couvrent bien les domaines identifiés lors de l'analyse<sup>242</sup>. Il est important qu'avant le déploiement de la formation à grande échelle, les supports soient testés avec un groupe pilote pour évaluer leur efficacité et ajuster les ressources selon les besoins.

L'Implémentation ; c'est la phase de mise en œuvre du programme de formation, dans notre cas celle des évaluateurs. Cela inclut la planification et l'exécution des sessions

---

<sup>239</sup> Prakash, « The ADDIE Model », 2025.p.6-7.

<sup>240</sup> Blake C.W. Martin, Christopher Huffam, Bernadette Dececchi, James Kerry et Stuart C. Grant, The Implementation of Canadian Forces Individual Training and Education System and Mission Essential Competency Training Analysis Methods: A Case Study, rapport scientifique DRDC-RDDC-2016-R251 (Toronto : Defence Research and Development Canada – Toronto Research Centre, décembre 2016).

<sup>241</sup> McGee et Freds, « Training for Performance Excellence », 23–47.

<sup>242</sup> Prakash, « The ADDIE Model », 2025.p.7-8.

de formation, le suivi des participants et l'ajustement des méthodes en fonction des retours d'expérience<sup>243</sup>. Une exécution efficace est essentielle pour assurer que les membres reçoivent une formation pratique qui répond aux défis rencontrés dans leurs évaluations de performance<sup>244</sup>. Cette phase d'implémentation inclut le déploiement de la formation au sein de l'organisation, avec un suivi rigoureux pour s'assurer que la formation atteint ses objectifs. Cela comprend la planification des sessions, la gestion logistique, et la mise à disposition des supports. Il est également essentiel de mettre en place des mécanismes de suivi post-formation afin d'évaluer la performance des évaluateurs formés et d'ajuster les formations en fonction des retours d'expérience<sup>245</sup>.

Enfin, l'Évaluation ; c'est la phase où l'efficacité de la formation est mesurée. Elle permet d'analyser si les objectifs d'apprentissage ont été atteints et d'ajuster le programme en conséquence<sup>246</sup>. Les résultats de cette évaluation servent à identifier les forces et les faiblesses de la formation, ainsi qu'à ajuster les modules pour les futurs cycles de formation. Dans le cadre de la gestion de la performance, cette phase permet d'ajuster les compétences des membres, en garantissant que le système soit réellement bénéfique à long terme<sup>247</sup>. C'est à cette étape qu'il est possible de mesurer l'impact de la formation sur l'acquisition des compétences visées et sur l'efficacité du processus d'apprentissage. Cela peut être effectué par des évaluations de performance régulières et des retours qualitatifs des évaluateurs eux-mêmes.

---

<sup>243</sup> McGee et Freds, « Training for Performance Excellence », 23–47.

<sup>244</sup> Prakash, « The ADDIE Model », 2025.p.9.

<sup>245</sup> *Ibid.*

<sup>246</sup> McGee et Freds, « Training for Performance Excellence », 23–47.

<sup>247</sup> Hannum, « Instructional Systems Development ». p.93.

Selon Woehr et Huffcutt (1994), l'approche ADDIE est particulièrement utile pour garantir l'efficacité des formations, en particulier dans les grandes organisations hiérarchiques où elles doivent être ajustées en fonction des compétences spécifiques des individus.<sup>248</sup> De plus, l'ouvrage de *la gestion de la formation et du développement des ressources humaines* de Rivard et Lauzier (2024) souligne l'importance du modèle d'ingénierie pédagogique ADDIE comme cadre clé dans la conception de programmes de formation adaptés aux besoins organisationnels<sup>249</sup>. En effet, comme le précisent les auteurs, la mise en place d'un système d'évaluation du rendement s'inscrit non seulement dans la culture d'apprentissage d'une organisation, mais elle joue également un rôle central en tant que facilitateur de l'apprentissage organisationnel. Ce modèle reste une méthodologie clé pour garantir la qualité des formations, notamment dans des environnements organisationnels complexes, où elles doivent être constamment adaptées aux défis de gestion et d'évaluation des performances<sup>250</sup>. En appliquant les cinq étapes du modèle ADDIE dans des contextes organisationnels hiérarchiques, les mandataires peuvent créer des programmes de formation ciblés et efficaces, et ce, même dans des environnements aussi exigeants que les forces armées ou les grandes organisations privées<sup>251</sup>. Ce cadre structurant permet de s'assurer que les évaluateurs sont équipés pour faire face aux défis complexes liés à l'évaluation du rendement. Il assure également une structuration rigoureuse de la formation, ce qui aurait été particulièrement pertinent dans le contexte de la mise en œuvre du système d'ÉPC.

---

<sup>248</sup> Woehr et Huffcutt, "Rater Training," 189-205.

<sup>249</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.21.

<sup>250</sup> Hannum, « Instructional Systems Development ».. p.6.

<sup>251</sup> *Ibid.* p.42.;

Young, Training Staff's Experiences. p.6.

## **L'analyse des besoins en formation dans l'application du modèle ADDIE : contexte militaire**

Dans cette section, la phase d'analyse sera détaillée. Cette étape est fondamentale pour comprendre les besoins en formation des évaluateurs et les exigences organisationnelles<sup>252</sup>. Bien qu'il ne soit plus possible de revenir en arrière sur les choix effectués lors de la mise en œuvre initiale, cette limite n'efface pas la valeur d'une analyse rétrospective. L'analyse qui suit permet d'illustrer concrètement comment l'application rigoureuse du modèle ADDIE, si elle avait été intégrée dès le départ, aurait pu optimiser la conception et le déploiement du système d'ÉPC. Aujourd'hui, cette réflexion offre des pistes précieuses pour guider les ajustements futurs et renforcer l'efficacité des pratiques de formation des évaluateurs. L'analyse des besoins représente la pierre angulaire du modèle ADDIE, car elle détermine la direction et la cohérence de toutes les étapes subséquentes de la conception de formation<sup>253</sup>. Elle vise à identifier les écarts entre les compétences actuelles et celles requises pour atteindre les objectifs organisationnels. Dans le cadre de la mise en œuvre d'un nouveau système d'évaluation, cette étape aurait été cruciale pour déterminer les priorités de formation et cibler les compétences à développer, notamment chez les évaluateurs. Rivard et Lauzier (2024) insistent sur le fait que sans cette analyse préalable, la formation risque de manquer son objectif et de ne pas répondre efficacement aux défis spécifiques liés à l'application de nouveaux outils ou processus<sup>254</sup>. Dans le contexte militaire, cela inclut les réalités propres aux environnements opérationnels, aux déploiements, ou aux contextes de formation internes.

---

<sup>252</sup> Molenda, M. (2015). In search of the elusive ADDIE model. *Performance improvement*, 54(2), 40–42.

<sup>253</sup> McGee et Freds, « Training for Performance Excellence », 23–47.

<sup>254</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.108.

L'analyse des besoins permet aussi de définir les compétences spécifiques à développer chez les évaluateurs. Ces compétences pourraient inclure : la maîtrise des techniques d'évaluation du rendement, l'objectivité dans l'application des critères, la compréhension approfondie des outils et référentiels utilisés, la capacité à évaluer des performances dans des contextes variés (comme les missions, entraînements, gestion en temps de crise), etc. Dans le cadre de l'ÉPC, cette analyse aurait couvert tant les compétences des évaluateurs que celles des évalués, en intégrant les particularités du milieu militaire, telles que la hiérarchie, la culture de commandement, ou encore la nature collective du travail<sup>255</sup>. L'analyse des besoins aurait permis de définir les objectifs de formation en lien avec les défis spécifiques des FAC, en tenant compte des aspects collectifs et individuels. Plusieurs outils méthodologiques auraient pu être mobilisés pour réaliser cette analyse : des questionnaires, des entretiens avec des gestionnaires et évaluateurs, des analyses de performance passées, et même des diagnostics organisationnels<sup>256</sup>. Par exemple, une étude des évaluations précédentes aurait facilité l'identification d'un manque de compétences en gestion du stress ou en adaptation à des situations complexes, suggérant ainsi des axes de formation ciblés.

L'étape de l'analyse des besoins ne se limite pas seulement à un diagnostic ponctuel, mais elle s'inscrit dans une dynamique de gestion du changement<sup>257</sup>. Elle devrait s'inscrire dans une démarche plus large de gestion du changement, en assurant une compréhension claire des besoins spécifiques avant de se lancer pleinement dans la mise en œuvre du système. En particulier, la réussite de l'implémentation du système d'ÉPC

---

<sup>255</sup> Beatty, « *Performance Appraisal* », 2021.

<sup>256</sup> Martin et coll., *The Implementation of CFITES and MEC*, DRDC-RDDC-2016-R251.

<sup>257</sup> *Ibid.*

des FAC aurait nécessité une phase de préparation plus approfondie. Une analyse plus fine et complète des besoins, combinée à une phase de planification stratégique, aurait permis de mieux adapter les formations et les outils nécessaires. En résumé, une gestion du changement bien structurée, fondée sur une analyse des besoins rigoureuse et une stratégie de formation continue, aurait permis d'assurer la mise en œuvre réussie du système d'évaluation du rendement tout en soutenant une transition harmonieuse au sein des FAC. Cela aurait renforcé la capacité de l'organisation à évoluer de manière cohérente et alignée avec ses objectifs de performance à long terme. Dans la section suivante, nous examinerons comment ces principes sont appuyés par les résultats d'études récentes sur la formation des évaluateurs, en mettant en lumière des cas concrets et des bonnes pratiques observées entre autres au sein des FAC.

Lien avec les résultats des études et la structure du SFEIFC

Les résultats des études des articles scientifiques sélectionnés précédemment dans le chapitre 3 démontrent clairement l'importance d'une formation ciblée pour améliorer l'efficacité des systèmes d'évaluation de performance, particulièrement dans des organisations complexes et hiérarchisées comme les Forces armées. Les conclusions de ces recherches, qui soulignent notamment la valeur des approches combinées, de la contextualisation des apprentissages, ainsi que de l'évaluation continue, renforcent la pertinence du modèle ADDIE comme cadre structurant pour la formation des évaluateurs. Ces constats issus de la littérature internationale trouvent aussi un écho dans les travaux réalisés au sein même des FAC. En effet, plusieurs études internes, notamment celles menées par RDDC, offrent un éclairage concret sur la formation des membres au sein des FAC. Elles mettent aussi en évidence les limites du Système de formation et d'éducation

individuelle des Forces canadiennes (SFEIFC) ainsi que des pistes d'amélioration pertinentes pour renforcer l'efficacité des leurs membres dans le contexte militaire<sup>258</sup>. Les prochains paragraphes s'appuient donc sur ces travaux internes pour dégager des enseignements spécifiques au contexte des FAC. Ces travaux mettent en évidence les forces et faiblesses des méthodes actuelles, ainsi que les leviers d'adaptation du modèle ADDIE à la réalité de la formation militaire. Mais avant d'aller plus loin, une question essentielle mérite d'être posée : dans le cadre du nouveau système d'ÉPC des FAC, la formation des évaluateurs devrait-elle être considérée comme une démarche individuelle, collective, ou une combinaison des deux ? Cette réflexion est d'autant plus importante que la formation des évaluateurs peut varier en fonction de leur rôle et de leur position hiérarchique, qu'ils soient officiers, sous-officiers ou civils. D'un côté, elle relève d'un apprentissage individuel, axé sur le développement de compétences techniques spécifiques<sup>259</sup>. Et de l'autre, elle s'inscrit dans une dynamique collective, visant à harmoniser les pratiques et à assurer la cohérence des processus d'évaluation entre les niveaux et les unités<sup>260</sup>. Pour mieux comprendre comment ces dimensions sont prises en compte dans les FAC, il convient d'examiner la structure et les limites actuelles du cadre doctrinal de formation, à savoir le SFEIFC.

Premier rapport et deuxième rapport - SFEIFC

Le premier rapport intitulé *The Implementation of Canadian Forces Individual Training and Education System and Mission Essential Competency Training Analysis Methods — A Case Study*, publié en 2016 par RDDC, offre une illustration concrète de la

---

<sup>258</sup> Martin et coll., *The Implementation of CFITES and MEC*, DRDC-RDDC-2016-R251.

<sup>259</sup> McGee et Freds, « Training for Performance Excellence », 23–47.

<sup>260</sup> *Ibid.*

mise en œuvre du SFEIFC et des Mission Essential Competencies (MEC) dans un contexte canadien<sup>261</sup>. Selon les informations obtenues de l'ACD, le SFEIFC constitue le cadre doctrinal officiel pour la conception de l'instruction individuelle au sein des FAC<sup>262</sup>. Bien qu'il soit fondé sur une adaptation du modèle ADDIE, son application actuelle intègre une modification notable. Les phases "Conduite" et "Validation" ont été ajoutées, tandis que la phase "Implémentation" a été écartée<sup>263</sup>. Cette structure permet, en principe, un développement rigoureux de la formation individuelle. Cependant, malgré ce cadre formel, l'ACD soulève que l'application actuelle du SFEIFC tend à suivre une logique de plus en plus linéaire, s'éloignant ainsi de la nature itérative et flexible du modèle ADDIE. Cette linéarité nuit à l'intégration de boucles de rétroaction continue, essentielles pour ajuster rapidement les contenus de formation aux besoins évolutifs des organisations militaires<sup>264</sup>.

Jusqu'à présent, selon les recherches, la planification de la formation dans les FAC repose principalement sur le SFEIFC qui est généralement déclenché par les Structures des emplois militaires (SEM), lesquelles identifient les besoins propres à une occupation<sup>265</sup>. Ces structures génèrent des spécifications de qualification, qui alimentent ensuite la phase d'analyse. Toutefois, la réflexion préalable sur la nécessité même de former ou non est souvent négligée, ce qui peut compromettre la pertinence du processus dès son démarrage. Actuellement, toujours selon l'ACD, une modernisation est en cours,

---

<sup>261</sup> Martin et coll., *The Implementation of CFITES and MEC*, DRDC-RDDC-2016-R251.

<sup>262</sup> Senior Staff Officer - Performance Improvement, Académie canadienne de la Défense, courriel à l'auteur, 11 avril 2025.

<sup>263</sup> Martin et coll., *The Implementation of CFITES and MEC*.

<sup>264</sup> SSO – Performance Improvement, courriel à l'auteur.

<sup>265</sup> Martin et coll., *The Implementation of CFITES and MEC*.

visant à numériser les phases d'analyse et de design, ainsi que le début de la phase de validation<sup>266</sup>. Le but est de remédier à la rigidité du système et d'en accroître l'agilité.

De plus, le rapport met aussi en lumière les limites structurelles du SFEIFC lorsqu'il s'agit de répondre aux exigences collectives. Dans un contexte opérationnel où la performance collective joue un rôle crucial, il est essentiel de prendre en compte les besoins en formation d'équipe, en particulier pour les unités appelées à opérer ensemble dans des environnements complexes et interfonctionnels<sup>267</sup>. Les constats de ce premier rapport ont été repris et approfondis dans une autre étude intitulée *Collective Training Needs Analysis Review*, document qui a été publié en 2017 par RDDC. Ce document propose une évaluation comparative de neuf méthodes d'analyse des besoins en formation<sup>268</sup>. Il met en évidence les différences importantes entre les approches évaluées, tant sur leur capacité à couvrir le cycle complet de la formation, que sur leur pertinence pour la formation individuelle ou collective. Trois méthodes, dont le SFEIFC, le MANPRINT/Human Systems Integration (HSI), et le Joint Service Publication 822 (JSP822), se distinguent en couvrant explicitement l'ensemble des phases du modèle ADDIE<sup>269</sup>. Ces approches permettent une structuration complète du cycle de formation, qu'il s'agisse de formations individuelles ou collectives, et sont soutenues par des cadres méthodologiques rigoureux. À l'inverse, plusieurs méthodes telles que le Team Collective Training Needs Analysis (TCTNA), le Mission Essential Competencies (MEC), et la Battlefield Functional Analysis se concentrent principalement sur la phase d'analyse des

---

<sup>266</sup> SSO – Performance Improvement, courriel à l'auteur.

<sup>267</sup> Martin et coll., *The Implementation of CFITES and MEC*.

<sup>268</sup> CAE Inc., *Collective Training Needs Analysis Review*, contrat no W7719-155268, pour Dr. Blake Martin, document no 6058-001, version 02, DRDC-RDDC-2017-C134 (Ottawa : CAE Inc., 7 juin 2017).

<sup>269</sup> *Ibid.*

besoins, sans proposer de cadre structuré pour le design, le développement ou la validation des programmes<sup>270</sup>. Ces approches sont néanmoins précieuses pour des environnements spécifiques, notamment lorsqu'il s'agit de besoins collectifs liés à la performance d'équipe.

Pour ce qui est du TCTNA, en particulier, il a été spécifiquement conçu pour répondre aux besoins d'analyse collective. Il intègre la dynamique d'équipe, la coordination fonctionnelle et l'interopérabilité des rôles, ce qui en fait une méthode particulièrement adaptée à la réalité du travail collectif en opération<sup>271</sup>. De son côté, le JSP822 propose un cadre doctrinal structuré, alliant rigueur théorique et souplesse d'application. Développé pour les forces armées britanniques, il est aligné sur les niveaux stratégiques et opérationnels et intègre des mécanismes précis pour la planification de formations collectives dans des environnements complexes<sup>272</sup>. Selon les conclusions du rapport, ces deux modèles offrent des avantages notables face au SFEIFC, qui bien qu'efficace pour la formation individuelle, présente des limites lorsqu'il s'agit d'adresser les besoins spécifiques liés à l'entraînement collectif.

Par ailleurs, des méthodes comme la Successive Approximation Method (SAM), bien qu'inspirées de la logique ADDIE, adoptent une approche plus agile et récurrente, en remettant en question la linéarité du cycle classique<sup>273</sup>. Enfin, des outils comme xAPI n'occupent qu'une place partielle dans le cycle de formation, en se concentrant

---

<sup>270</sup> *Ibid.*

<sup>271</sup> *Ibid.*

<sup>272</sup> CAE Inc., Collective Training Needs Analysis Review, 2017.

<sup>273</sup> *Ibid.*

principalement sur la phase d'évaluation des apprentissages plutôt que sur l'ensemble du processus<sup>274</sup>.

En résumé, cette analyse comparative révèle que si les méthodes comme SFEIFC, JSP822 et MANPRINT/HSI sont compatibles avec le modèle ADDIE, les autres approches se spécialisent souvent sur des segments précis du cycle de formation, notamment l'analyse ou l'évaluation. En somme, les résultats de cette revue suggèrent qu'une approche intégrée serait la plus appropriée pour répondre aux défis complexes de la formation des évaluateurs dans les FAC. Comme par exemple, en combinant la robustesse structurante d'un modèle complet comme ADDIE via SFEIFC, avec des outils d'analyse plus fins et ciblés, tels que le TCTNA, afin de répondre efficacement aux exigences complexes. Cette approche permettrait d'articuler la robustesse structurante du SFEIFC, la flexibilité analytique du TCTNA et la solidité doctrinale du JSP822. Elle gagnerait également à être combinée à une logique pédagogique continue, telle que celle proposée par le modèle ADDIE.

Un troisième rapport - simulateur portable et modulaire

Ensuite, un autre rapport publié en 2022 par RDDC, portant sur le développement d'un simulateur portable et modulaire (CoMPCT Sim), souligne la nécessité croissante pour les FAC d'adopter des solutions de formation davantage flexibles, personnalisées et accessibles<sup>275</sup>. Ce type de technologie permettrait de dépasser les contraintes logistiques souvent associées aux formations centralisées, en offrant des scénarios d'apprentissage adaptés au rythme opérationnel des militaires, notamment dans des rôles critiques comme celui des évaluateurs, où la complexité des contextes nécessite des mises en situation

---

<sup>274</sup> *Ibid.*

<sup>275</sup> Kirollos, Jarmasz et Zotov, « Portable, Modular, Simulation-Based Trainer ».

réalistes et reproductibles<sup>276</sup>. Cette approche correspond étroitement à la philosophie du modèle ADDIE, qui préconise une adaptation continue du contenu et des méthodes en fonction des besoins identifiés sur le terrain, spécialement dans les phases d'analyse, de conception et d'évaluation. Cependant, malgré cette volonté d'innovation, plusieurs freins organisationnels ralentissent l'adoption de ces solutions technologiques. Comme le souligne également l'ACD, parmi les obstacles majeurs figurent la limitation des infrastructures technologiques, la disponibilité restreinte des concepteurs pédagogiques et une résistance persistante au changement institutionnel<sup>277</sup>. Ces difficultés confirment les limites du cadre actuel du SFEIFC, dont la structure rigide et linéaire peine à répondre aux exigences modernes d'agilité, de personnalisation et d'accessibilité de la formation.

En outre, le rapport met en évidence que les simulateurs portables ne doivent pas seulement être vus comme un outil technique, mais comme un levier stratégique au service d'une formation continue et évolutive<sup>278</sup>. Ce type de solution pédagogique permettrait de soutenir une montée en compétence progressive, particulièrement nécessaire pour les évaluateurs du système d'ÉPC. Le maintien régulier de leurs compétences est en effet indispensable pour assurer la qualité et la fiabilité des évaluations. Cette réflexion rejoint également les principes fondamentaux des modèles de conception pédagogique tels que présentés dans la littérature spécialisée. Gustafson (1991) identifie quatre questions essentielles qui doivent guider le processus de programmes de formation structurée: quoi apprendre (définir les objectifs et le contenu), comment apprendre (choisir les méthodes pédagogiques), qui doit apprendre (identifier

---

<sup>276</sup> CAE Inc., Collective Training Needs Analysis Review, 2017.

<sup>277</sup> SSO – Performance Improvement, courriel à l'auteur.

<sup>278</sup> CAE Inc., Collective Training Needs Analysis Review, 2017.

les apprenants et leurs besoins), et comment évaluer (mesurer l'efficacité de la formation). Ces questions assurent une formation alignée sur les objectifs et le contexte d'apprentissage<sup>279</sup>. L'intégration d'outils modulaires, tels que le simulateur portable CoMPCT Sim, permettrait non seulement de répondre à ces quatre dimensions, mais aussi d'assurer une meilleure adéquation entre les besoins opérationnels des FAC et les objectifs pédagogiques visés<sup>280</sup>. En s'appuyant sur ce type de solution, la conception des formations pourrait ainsi gagner en flexibilité tout en conservant la rigueur d'une démarche structurée, telle que celle proposée par le modèle ADDIE. Ce type de solution pourrait aussi répondre aux contraintes logistiques de la formation centralisée et favoriser une approche plus agile, conforme à la philosophie ADDIE.

Finalement, les études démontrent l'importance d'une approche systématique et structurée dans la conception et l'évaluation des programmes de formation. L'application du modèle ADDIE permet de créer des expériences d'apprentissage optimisées et adaptées aux besoins identifiés<sup>281</sup>. Les résultats des études soulignent aussi que l'utilisation de ce modèle facilite non seulement une meilleure compréhension des objectifs pédagogiques, mais également une évaluation continue des pratiques et des méthodes de formation pour assurer leur pertinence et leur efficacité à long terme. En liant les données recueillies aux différentes étapes du modèle, on peut non seulement ajuster les interventions pédagogiques en temps réel, mais aussi garantir que les formations offertes répondent aux exigences spécifiques des participants et aux besoins institutionnels. Ainsi, le modèle ADDIE apparaît comme un cadre essentiel pour la

---

<sup>279</sup> Gustafson, K. L. 1991. Survey of Instructional Development Models. ERIC Clearinghouse on Information & Technology. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED335027.pdf>.

<sup>280</sup> Kirolos, Jarmasz et Zotov, « Portable, Modular, Simulation-Based Trainer ».

<sup>281</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.110-111

gestion efficace de la formation, en permettant une analyse approfondie, une planification précise et une amélioration continue. Les échanges avec l'ACD confirment également un vide doctrinal concernant les évaluateurs de performance. Bien que le modèle de compétences des FAC constitue la base de plusieurs programmes, il n'existe pas, à ce jour, de directive ou de doctrine spécifique encadrant la formation des évaluateurs au sein de l'ACD. Par exemple, l'outil d'ÉPC, bien qu'utilisé, relève de DGMC, et non de l'ACD<sup>282</sup>. De même, en ce qui concerne le SEPGC, aucune structure claire de formation n'est établie sous la responsabilité de l'ACD<sup>283</sup>.

En conclusion de ce chapitre, le modèle ADDIE s'impose comme un cadre structurant et adapté pour orienter la formation des évaluateurs au sein des FAC. Il offre une méthode claire qui articule l'analyse, la conception, le développement, l'implémentation et l'évaluation. Ce processus assure une cohérence entre les objectifs organisationnels et les compétences attendues des évaluateurs. La phase d'analyse occupe une place centrale, car elle permet d'identifier précisément les lacunes et d'intégrer les particularités du contexte organisationnel dès le départ. Les études récentes confirment aussi la pertinence de ce modèle<sup>284</sup>. Elles soulignent la nécessité de combiner une approche individuelle, pour renforcer la maîtrise technique, et une approche collective, pour favoriser la cohérence et limiter les biais dans les évaluations. Enfin, l'analyse menée a permis de démontrer l'importance d'une formation rigoureuse des évaluateurs. Elle a également mis en évidence les conséquences qu'un manquement dans ce domaine peut engendrer, tant sur la qualité des évaluations que sur la performance

---

<sup>282</sup> SSO – Performance Improvement, courriel à l'auteur.

<sup>283</sup> *Idib*.

<sup>284</sup> Molenda, M. (2015). In search of the elusive ADDIE model. *Performance improvement*, 54(2), 40–42,

organisationnelle<sup>285</sup>. Il est maintenant le temps d'élaborer, sur les solutions concrètes possibles afin de mieux répondre aux enjeux spécifiques des FAC en matière de gestion du rendement.

## **CHAPITRE 5 : PISTES DE SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS POUR LES FAC**

L'évaluation du rendement, lorsqu'elle est bien structurée, devient un levier essentiel pour la gestion des talents. Elle permet d'identifier les compétences, d'orienter les parcours professionnels et de soutenir les décisions stratégiques en matière de mobilité et de succession. L'introduction du nouveau système d'ÉPC visait à harmoniser les pratiques d'évaluation, mais elle a montré ses limites, notamment en termes d'adhésion organisationnelle et d'intégration des outils numériques. Les constats issus des recherches internes et externes<sup>286</sup> révèlent un écart entre les besoins réels de formation des évaluateurs et la gouvernance actuelle. Ce décalage a des conséquences directes sur la qualité et la cohérence des évaluations de performance. Il en découle une adhésion partielle au système, des biais dans les évaluations, et des pratiques de gestion qui ne sont pas toujours alignées avec les standards modernes de GRH. En réponse à cette problématique, plusieurs pistes de solution peuvent être envisagées pour la formation des évaluateurs dans le cadre du système d'ÉPC au sein des FAC. Il apparaît nécessaire de formaliser un programme de formation des évaluateurs, qui pourrait s'appuyer sur une

---

<sup>285</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.504.

<sup>286</sup> Les recherches externes, présentées au chapitre 3, s'appuient sur une sélection rigoureuse d'études empiriques issues du milieu civil et universitaire. Celles-ci mettent en évidence l'efficacité de formations ciblées pour améliorer l'objectivité et la fiabilité des évaluations, en particulier dans des organisations complexes comme les Forces armées. Les recherches internes, analysées au chapitre 4, proviennent des travaux menés au sein même des FAC, notamment par RDDC. Elles offrent un éclairage opérationnel sur les forces et les limites du cadre doctrinal actuel, en particulier du SFEIFC, et suggèrent des pistes d'adaptation du modèle ADDIE aux spécificités du contexte militaire.

approche hybride combinant des volets individuels et collectifs. Cette approche permettrait de répondre à la diversité des rôles et des responsabilités des évaluateurs, tout en garantissant la cohérence des pratiques au sein de l'organisation.

#### Les stratégies de formation

Les recherches démontrent que certaines formations, comme la formation au cadre de référence (FCR), la formation à l'observation du comportement (FOC) et la formation à la dimension de performance (FDP), ont prouvé leur efficacité pour limiter les biais cognitifs et améliorer la cohérence des évaluations<sup>287</sup>. En alignant les évaluateurs sur des standards communs, ces méthodes de formation permettent d'assurer que les évaluations sont menées de manière plus objective et harmonisée. Ces stratégies de formation éprouvées sont particulièrement utiles pour réduire les jugements subjectifs et les erreurs d'interprétation qui peuvent survenir dans le cadre de l'évaluation du rendement. Si la formation des évaluateurs de performance venait à être formalisée à l'échelle institutionnelle, il serait pertinent de combiner ces différentes méthodes, afin de répondre aux besoins des évaluateurs à la fois sur le plan individuel et collectif.

#### Le programme de formation

Un programme de formation continue, flexible et accessible, serait un atout majeur pour soutenir l'appropriation durable du système d'ÉPC. Ce programme devrait intégrer des modules en ligne, des ateliers pratiques et des études de cas réels. L'intégration du modèle ADDIE, déjà utilisé dans le SFEIFC, devrait être envisagée comme cadre de référence institutionnel. Il permettrait de concevoir une formation modulaire, répondant aux besoins spécifiques des évaluateurs. L'approche hybride

---

<sup>287</sup> *PATMS Validation – Literature Review*, 2017.p.39, 40, 41.; Ronalds, « Performance Evaluations », 2019.p.21.; CEMD et SM, *Directive conjointe sur le PaCE*, 2021.

privilégierait la maîtrise des compétences techniques de base pour les évaluateurs individuels, tout en mettant l'accent sur la gestion des dynamiques collectives. Cela inclurait la communication entre évaluateurs, la cohérence des évaluations et la gestion des biais cognitifs. Par ailleurs, les efforts déjà amorcés pour numériser certaines phases du SFEIFC offrent une opportunité stratégique d'intégrer la formation des évaluateurs dans un écosystème numérique plus agile et évolutif, tout en assurant une réactivité optimale face aux enjeux organisationnels et opérationnels des FAC. Dans cette perspective, il serait pertinent d'intégrer des solutions pédagogiques innovantes, comme les simulateurs modulaires portables (CoMPCT Sim), pour rendre la formation plus accessible et adaptée aux réalités opérationnelles des FAC<sup>288</sup>.

#### Gouvernance et GRH centralisée

La mise en place d'un programme de formation des évaluateurs constitue une étape importante, mais elle demeurera insuffisante sans une gouvernance claire, structurée et responsabilisante. Depuis plusieurs années, divers rapports internes reconnaissent les limites du système actuel d'évaluation du rendement au sein des FAC. Pourtant, malgré cette reconnaissance répétée, peu d'actions concrètes ont été déployées pour y remédier, et les ressources nécessaires tardent à être mobilisées. Il ne suffit plus de dire « nous le savons » il faut agir. Il est impératif que la gouvernance de la formation et des évaluations soit confiée à une autorité responsable, dotée d'un mandat clair. À cet égard, la DGMC, bien qu'elle soit déjà investie d'un mandat en gestion des carrières et relève du COMPERSMIL, ne suffit pas à elle seule à assurer cette gouvernance de manière optimale. Il est donc crucial de clarifier et de renforcer le mandat conjoint de la DGMC et

---

<sup>288</sup> Kirolos, Jarmasz et Zotov, « Portable, Modular, Simulation-Based Trainer ».

de l'ACD, cette dernière apparaissant comme l'instance la mieux placée pour assurer le développement, la diffusion et le suivi de la formation continue en matière d'évaluation du rendement. Cette structure devrait être accompagnée de mécanismes robustes de suivi, de communication, et de rétroaction, incluant des conséquences claires en cas de non-utilisation des outils ou de non-conformité aux procédures. Même si le système d'ÉPC et ses outils sont disponibles, leur mise en œuvre varie selon les unités, car il n'y a pas toujours un leadership fort ni une culture organisationnelle qui valorise la responsabilisation individuelle face à l'évaluation du rendement. À l'heure actuelle, l'absence de mesures dissuasives contribue à une faible utilisation des outils disponibles, malgré leur mise à disposition.

Par ailleurs, l'absence d'une fonction de GRH centralisée constitue une faiblesse structurelle majeure. Elle limite la capacité des FAC à planifier efficacement le développement des compétences, à assurer la cohérence des évaluations, et à garantir l'équité des décisions en matière de promotion ou d'affectation. Cela engendre des effets pervers : évaluations biaisées, sentiment d'iniquité, démotivation du personnel, et perte de confiance envers le système. La création progressive d'une fonction GRH centralisée, appuyée par des outils numériques et des méthodes partagées, permettrait de renforcer la transparence des processus décisionnels et d'assurer une gestion plus stratégique des carrières militaires. Une option stratégique, dans une optique de réformes structurelles durables, serait la création d'un Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Militaires), qui viendrait renforcer l'architecture actuelle en assurant une fonction de gouvernance centralisée, similaire à celle déjà existante pour les civils au sein du MDN avec le SMA(RH-Civ). À défaut, une autre piste serait de confier un mandat formel et élargi à la

DGMC et à l'ACD, accompagné des ressources humaines, financières et numériques nécessaires à l'exécution de cette mission.

Repenser la pondération des critères et le cadre de promotion

Parmi les pistes de solution envisagées, il conviendrait également d'explorer un aspect jusqu'ici peu abordé : la réévaluation du poids accordé aux évaluations de rendement dans les processus de gestion de carrière. En effet, la situation actuelle soulève la question de savoir s'il ne serait pas plus pertinent de revoir les critères d'évaluation eux-mêmes, plutôt que de miser exclusivement sur la standardisation par la formation des évaluateurs. Dans ce contexte, les critères de notation communs des FAC pour les comités de sélection annuels pour les promotions, définis par le DGMC, mériteraient d'être reconsidérés<sup>289</sup>. Le système actuel prévoit l'attribution d'un score numérique sur 100, dont 60 points sont consacrés à la performance<sup>290</sup>. Cette pondération importante présuppose une évaluation de la performance à la fois fiable, objective et cohérente, ce qui n'est pas garanti dans un contexte où subsistent des écarts dans l'application des standards d'évaluation. Une réflexion s'impose donc sur l'articulation entre la pondération de ces critères, leur pertinence, et la capacité réelle des évaluateurs à les appliquer de manière équitable. Il pourrait être pertinent de revoir cette pondération ou de mieux encadrer les critères qualitatifs, afin d'assurer une meilleure cohérence dans les décisions de promotion, indépendamment des disparités de pratiques entre unités. Cette piste de solution vise à compléter les efforts de professionnalisation du système d'évaluation en intégrant une dimension structurelle aux réformes déjà envisagées.

---

<sup>289</sup> Canada, CAF Selection Board Guidance Manual, publication révisée, DMCSS 2.p.2-1/9.

<sup>290</sup> *Ibid.*

Pour surmonter les défis liés à la mise en œuvre du système d'ÉPC, les FAC doivent adopter une stratégie intégrée fondée sur trois piliers : une formation continue des évaluateurs, une gouvernance centralisée et rigoureuse, ainsi que des outils pédagogiques adaptés. Cette approche permettrait d'améliorer la qualité des évaluations, de limiter les biais, et de renforcer une culture organisationnelle cohérente, résiliente et alignée sur les objectifs stratégiques des FAC. Dans cette perspective, la gouvernance du système ne saurait se limiter à la création de mécanismes et d'outils. Elle doit impérativement inclure un dispositif d'évaluation continue, à la fois des pratiques d'évaluation et des programmes de formation eux-mêmes. Ce processus d'ajustement périodique est essentiel pour garantir la pertinence, la qualité et l'adéquation des pratiques avec les réalités opérationnelles, les besoins organisationnels et les meilleures pratiques en leadership<sup>291</sup>.

En somme, l'amélioration du système d'évaluation du rendement dans les FAC ne saurait reposer uniquement sur la formation technique des évaluateurs. Si les stratégies de formation ciblées comme la FEN, la FDP, la FCR et la FOC, permettent d'atténuer certains biais et de renforcer l'objectivité, elles doivent s'inscrire dans une approche plus large et intégrée. La conception d'un programme de formation adapté, soutenu par une gouvernance centralisée et une vision stratégique des RH, constitue une condition essentielle à la professionnalisation du processus. À cela s'ajoute la nécessité de repenser les critères eux-mêmes, notamment en ce qui concerne leur pondération dans les décisions de promotion. Cette révision structurelle viserait à renforcer la cohérence du système, à en légitimer les fondements, et à promouvoir une culture d'évaluation centrée sur les compétences réelles, plutôt que sur des indicateurs indirects ou appliqués de

---

<sup>291</sup> Rivard et Lauzier, *La gestion de la formation*, p.482-483

manière inégale. C'est dans cette perspective que ce mémoire s'attarde sur l'évaluation du rendement au sein des FAC, en mettant en lumière l'importance cruciale de la formation des évaluateurs. Trop souvent négligée, cette dimension constitue un levier stratégique pour garantir l'équité, la rigueur et la fiabilité du processus d'évaluation des compétences. En explorant les mécanismes de formation et leur impact sur les pratiques d'évaluation, ce travail défend l'idée qu'une telle transformation est essentielle pour assurer l'intégrité du système et soutenir la gestion efficace du capital humain militaire. Enfin, il importe de rappeler que l'évaluation du rendement ne constitue pas un simple exercice administratif. Elle représente un levier stratégique pour orienter le développement des talents, soutenir la motivation et contribuer à la rétention du personnel, en cohérence avec les priorités institutionnelles des FAC<sup>292</sup>.

## CONCLUSION

L'analyse conduite dans ce mémoire a permis de démontrer que la réussite d'un nouveau système de rendement repose non seulement sur une approche structurée, mais également sur l'intégration d'outils pédagogiques adaptés aux défis spécifiques des FAC. Au fil des chapitres, l'étude a également mis en évidence les écarts persistants entre les attentes organisationnelles, les pratiques existantes et les besoins réels des évaluateurs. Ces écarts confirment la nécessité d'une gouvernance claire et multisectorielle du processus de formation, ainsi que d'un accompagnement continu qui dépasse la simple transmission de savoirs techniques. Ainsi, investir dans la formation ne se limite pas à renforcer la qualité technique des évaluations. Cela constitue aussi un levier stratégique

---

<sup>292</sup> Gagné et Forest, « The Study of Compensation Systems », 2008.

pour favoriser un climat organisationnel sain et une gestion des talents optimale<sup>293</sup>. Les résultats des recherches analysées confirment que chacune des approches de formation apporte des bénéfices spécifiques : la FEN permet de réduire les biais cognitifs, la FDP renforce la compréhension des dimensions évaluées, la FCR améliore la cohérence entre évaluateurs, et la FOC optimise l'observation des comportements. Combinées, ces stratégies de formations génèrent des synergies qui renforcent l'objectivité, la fiabilité et la qualité globale du processus d'évaluation. Une telle évolution témoignerait d'un effort méthodologique soutenu pour répondre aux limites identifiées dans la littérature, et constituerait un levier essentiel pour professionnaliser l'appréciation du rendement au sein des FAC. En ce sens, le modèle ADDIE a été présenté comme un cadre méthodologique pertinent, apte à soutenir l'élaboration d'un programme de formation cohérent, progressif et aligné avec la culture militaire. L'intégration d'approches complémentaires, telles que le SFEIFC, le TCTNA et le JSP822, combinés à la logique structurante du modèle ADDIE, offre une voie prometteuse pour répondre aux défis complexes liés à l'évaluation dans les FAC. Cette combinaison permettrait de concilier rigueur méthodologique et adaptation humaine, tout en favorisant une culture d'évaluation plus équitable, plus cohérente et plus stratégique.

Mais au-delà de la seule formation, ce mémoire souligne l'importance d'une réforme plus large du système de gestion de la performance. Trois autres leviers majeurs sont proposés. Premièrement, la conception d'un programme structuré, fondé sur des données empiriques, aligné avec les réalités des FAC et intégré à la culture

---

<sup>293</sup> Picard, Christian. Le SEPFC comme instrument de rétention : comment utiliser les théories de motivation pour accroître la valeur de SEPFC. JCSP 44 PCEMI 44, Collège des Forces canadiennes, 2018. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/405/305/picard.pdf>.

organisationnelle, apparaît comme un pilier essentiel. Deuxièmement, le renforcement d'une gouvernance centralisée en matière de gestion du rendement, intégrant une orientation stratégique claire, une évaluation continue et une coordination fluide entre les niveaux hiérarchiques, semble indispensable pour assurer la cohérence institutionnelle. À l'heure actuelle, l'absence d'une fonction de gestion centralisée des RH militaires nuit considérablement à l'équité, à la transparence et à l'harmonisation des décisions liées à la gestion des talents. Pour remédier à cette faiblesse structurelle, il serait pertinent d'envisager l'instauration d'un SMA(RH-Mil) ou à défaut, de confier un mandat élargi à la DGMC et à l'ACD, appuyées par les ressources humaines, financières et numériques nécessaires. Cette orientation stratégique offrirait une base solide pour une gouvernance durable et plus efficace du rendement au sein des FAC. Troisièmement, la révision des critères d'évaluation et du système de promotion, notamment la pondération accordée aux scores issus des évaluations, s'impose comme une nécessité pour assurer la légitimité et l'efficacité du dispositif. Il importe en effet de favoriser une culture d'évaluation fondée sur les compétences réelles, et non sur des indicateurs indirects ou appliqués de manière inégale.

En définitive, l'ensemble de cette démarche a tenté de démontrer l'importance de former adéquatement les gestionnaires, tout en mettant en lumière les conséquences qu'un manquement dans ce domaine peut entraîner sur la performance collective. L'évaluation du rendement doit être envisagée non comme une formalité procédurale, mais comme un outil de pilotage stratégique. Bien conçue, elle permet non seulement d'identifier et de valoriser les compétences, mais aussi de renforcer l'engagement des membres des FAC et de soutenir la rétention du personnel, en cohérence avec les orientations institutionnelles. Ce mémoire invite à repenser l'évaluation comme un processus évolutif, qui ne se limite

pas à une simple mesure, mais s'inscrit dans une logique de développement durable des compétences, au service d'organisations plus résilientes et plus humaines.

L'évolution technologique, l'automatisation et les transformations des environnements opérationnels invitent dès lors les FAC à envisager la formation non plus comme une fin en soi, mais comme une démarche stratégique continue. Ce regard ouvert sur l'innovation permettra d'adapter le rôle des évaluateurs aux enjeux émergents, consolidant ainsi la légitimité du système d'ÉPC et la qualité du leadership organisationnel. Cependant, pour assurer la pérennité et l'efficacité de ce système, il est essentiel d'envisager des réformes à long terme. À cet égard, « les FAC devraient évaluer les avantages et les désavantages de la création d'un groupe professionnel d'instructeurs, éducateurs et formateurs spécialisés<sup>294</sup>.» Ce groupe pourrait jouer un rôle clé dans la formation continue et le développement des compétences, en assurant un bassin permanent d'experts capables de répondre aux besoins spécifiques des FAC. Une telle analyse s'inscrit déjà dans le plan global de mise en œuvre pour la période 2023-2028<sup>295</sup>; cette initiative constituerait une étape cruciale pour garantir la cohérence, la transparence et l'efficacité des évaluations de rendement à long terme.

---

<sup>294</sup> Ministère de la Défense nationale, Plan global de mise en œuvre 2023–2028 (Ottawa : Ministère de la Défense nationale, 2024), ISBN 978-0-660-70243-8. p.20.

<sup>295</sup> *Idid.*

## BIBLIOGRAPHIES

- Adachi, H., Sekiya, Y., Imamura, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. "The Effects of Training Managers on Management Competencies to Improve Their Management Practices and Work Engagement of Their Subordinates: A Single Group Pre- and Post-Test Study." *Journal of Occupational Health* 62, no. 1 (2020): 1-10. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12085>.
- Arbour, Louise. Rapport de l'examen externe indépendant et complet des Forces armées canadiennes, Ottawa: Ministère de la Défense nationale, 2022. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-lexamen-externe-independant-et-complet.html>.
- Beatty, Jordan. "Performance Appraisal: An Obstacle to Force Generating Diversity in the Canadian Army." Montréal: Canadian Forces College, mai 2021. Consulté le 15 novembre 2024.
- Bélair, L. Profil d'évaluation : une analyse pour personnaliser votre pratique. Montréal, QC: La Chenelière, 1995.
- Bernardin, H. John, and M. Ronald Buckley. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. 4th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- Bernatchez, J. C. L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe. Québec: Les Presses de l'Université du Québec, 2003.
- Boyer, Édith. "Incidence du contexte organisationnel, de la personnalité et du sentiment d'efficacité personnelle des gestionnaires sur leur propension à surévaluer délibérément le rendement de leurs employés." M.A. diss., UQAM, 2008. <https://archipel.uqam.ca/2400/1/D1768.pdf>.
- Brouillard, Amber Danyel Elizabeth. The Perceptions of Army Instructional Systems Specialists Regarding a Formalized Training Program: A Phenomenological Study. Doctoral Dissertations and Projects, 2024. Consulté le 2 décembre 2024. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/5693>.

CAE Inc. Collective Training Needs Analysis Review. Contrat no W7719-155268, pour Dr. Blake Martin. Document no 6058-001, version 02, DRDC-RDDC-2017-C134. Ottawa: CAE Inc., 7 juin 2017.

Canada. Chef d'état-major de la Défense et Sous-ministre. Directive conjointe du CEMD et de la SM concernant la mise en œuvre du système d'évaluation de la performance et des compétences (PaCE), document interne, 27 avril 2021.

Canada. Forces armées canadiennes. A-PD-229-001/AG-001: *Canadian Armed Forces Selection Board Guidance Manual*. Publication remplaçant celle du 28 juin 2024. Émise sous l'autorité du Directeur général – Carrières militaires. OPI: DMCSS 2.

Canada, Ministère de la Défense nationale. Directive de mise en œuvre stratégique – Initiative du nouveau système d'évaluation du personnel. Signée par le MGen Millar, Directeur général – Militaire du personnel (DGMP). 11 février 2014.

Canada. Forces armées canadiennes. Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 04/24 – Gestion des talents et planification de la relève. Ottawa: Ministère de la Défense nationale, 2024.

Canada, Ministère de la Défense nationale. Mise à jour EPC DMCPG, signée par le MGen Bourgon, Chef du personnel militaire (CMP), 1er juin 2020.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Plan global de mise en œuvre 2023–2028. Ottawa : Gouvernement du Canada, 2024.  
<https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2024/plan-global-de-mise-en-oeuvre-2023-2028.pdf>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Promotion et mesure des comportements inclusifs. 13 avril 2022. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2022/04/promotion-mesure-comportements-inclusifs.html>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Réponse au rapport no 5 du Comité permanent des comptes publics – La Réserve de l'Armée canadienne – Défense nationale, des Rapports du printemps 2016 du vérificateur général du Canada. Signée par le sous-ministre Bill Matthews, 31 janvier 2022. Ottawa : Chambre des communes du Canada, 2022.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes , Ottawa : MDN Canada, 2009.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Système d'évaluation du personnel des Forces canadiennes (SEPFC). Consulté le 10 novembre 2024.  
<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Initiative de la gestion du rendement : mise en œuvre du nouveau système d'évaluation, Rapport ministériel, janvier 2024.

Cardy, Richard L. « Informal and Formal Performance Management: Both Are Needed ». *Industrial and Organizational Psychology* 8, no 1 (2015) : 108-111.  
<https://doi.org/10.1017/iop.2015.7>.

Cardy, Robert L., et Brian Leonard. Performance Management: Concepts, Skills and Exercises, 2e éd., Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2011.

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). Site officiel du CCHST. Consulté le 25 avril 2025. <https://www.cchst.ca/>.

Cronbach, L. J. « Construct Validity in Psychological Tests ». *Psychological Bulletin* 52, no 4 (1955) : 281-302. <https://doi.org/10.1037/h0040957>.

DeNisi, A. S., et K. R. Murphy. « Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? », *Journal of Applied Psychology* 102, no 3 (2017): 421-433.

Department of the Air Force. Instructional System Development. AF Manual 36-2234. Washington, DC: Department of the Air Force, 1993.

Dessler, Gary. Human Resource Management, 15e éd., Londres : Pearson, 2017.

Dlimi, S., et coll. « Gestion des ressources humaines et performance: stratégies innovantes pour le maintien de l'excellence individuelle », *Revue Internationale des Sciences de Gestion* 7, no 2 (2024), p. 844-861

- DMCSS. Document de travail préparatoire - Projet PACE. Ottawa: Groupe de travail DMCSS, 26 novembre 2019.
- Dolan, S. L., A. Belout et D. B. Balkin. « Human Resource Management in Canadian Organizations », *Ivey Business Journal* 67, no 1 (2002), p. 1-5.
- Forces armées canadiennes. Annexe A – Modèle de compétences des Forces armées canadiennes et cadre de perfectionnement des leaders (CPL). Instructions du personnel militaire des Forces armées canadiennes 01/23 – Annexes – Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC). 2023.
- Gagné, Marylène, et Jacques Forest. « The Study of Compensation Systems Through the Lens of Self-Determination Theory: Reconciling 35 Years of Debate ». *Canadian Psychology* 49, no 3 (2008) : 225-232.
- Gouvernement du Canada. Évaluation de la performance et des compétences (ÉPC).  
Ministère de la Défense nationale. Dernière modification le 3 mars 2025.  
<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/instructions-du-personnel-militaire-des-forces-canadiennes/evaluation-de-la-performance-et-des-competences-epc.html>.
- Grenier, Sylvain, François Chiochio, et Guillaume Beaulieu. « Évaluation du rendement et motivation au travail : propositions de recherche pour une rétroaction sur le rendement qui favorise la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. » *Management international / International Management / Gestión Internacional* 16, no. 4 (2012) : 169–179. <https://doi.org/10.7202/1013156ar>.
- Gruman, Jamie A., et Alan M. Saks, « Performance Management and Employee Engagement », extrait de *Human Resource Management Review* 21, no. 2, juin 2011, p.123-136.
- Gustafson, K. L. Survey of Instructional Development Models. *ERIC Clearinghouse on Information & Technology*, 1991. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED335027.pdf>.
- Hannum, Walter. « Instructional Systems Development: A 30 Year Retrospective ». *Educational Technology: The Magazine for Managers of Change in Education* 45, no 4 (2005): 5-21.

- Health and Safety Executive (HSE). Health and Safety Executive – Official Website. Consulté le 25 avril 2025. <https://www.hse.gov.uk/>.
- Human Resource Systems Group Ltd. CAF Exit Survey – Descriptive Analyses of 2021-2023 Data for Regular Force Members. Rapport préparé pour le Directeur général – Recherche et analyse sur le personnel militaire (DGMPPRA). 30 décembre 2024.
- Kumar, D.D. 2005. *Performance Appraisal: The Importance of Rater Training*. 2005.
- Laakso, M. « Theory-Based Performance Appraisal: Application of Behavioral Anchored Rating Scales (BARS) in the Military Context ». *Canadian Journal of Military Studies* 5, no 1 (2023), 12-25.
- Lagacé, R.F. « Réforme du processus de promotion et d'évaluation dans les Forces armées canadiennes : vers un modèle systématique et transparent », travail rédigé dans le cadre du Programme de commandement et d'état-major interarmées, *Collège des Forces canadiennes*, 2022. <https://www.cfc.forces.gc.ca/259/290/317/286/lagace.pdf>.
- Latham, Gary P., et Edwin A. Lock. « Motivation and Performance: A Theory of Goal Setting and Task Performance », *Handbook of Organizational Behavior*, 2001, p. 381-390.
- Madsen, S. R. "Training and Development to Enhance Managerial Competence." *Leadership and Organization Development Journal* 30, no. 1 (2009): 54-69.
- McKinsey & Company. "Building the Talent Pipeline in the Canadian Forces." *Canadian Forces Journal* 23, no. 3 (2024): 22-33.
- Millette, François, et Serge Lemoine. « L'impact des processus d'évaluation de la performance sur l'engagement des militaires : une analyse critique dans le cadre de la Défense nationale », *Revue canadienne de gestion des organisations militaires*, vol. 31, no 2, 2022, p. 78-92.
- Minvielle, Éric. « Évaluation de la performance et développement des compétences en contexte militaire », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 25, no 4, 2018, p. 130-142.

Northouse, Peter G. *Leadership: Theory and Practice*, 8e éd. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2018.

Odle-Dusseau, Heather N., et al. "Performance Appraisal in the Military: A Critical Review of Approaches and Applications," *Journal of Military Psychology* 12, no. 2 (2023): 55-70.

Prakash, Anand. « The ADDIE Model: A Comprehensive Guide to Effective Instructional Design ». *Calibr.ai*. 8 janvier 2025. <https://calibr.ai/blogs/the-addie-model>.

Riedl, R., & Jäger, R. "Impact of Feedback on Learning Outcomes and Managerial Development." *International Journal of Training and Development*, 16, no. 3 (2019): 220-240.

Rynes, S. L., et al. « Performance Appraisal and Goal Setting: A Framework for Organizational Success ». *Journal of Applied Psychology* 93, no 1 (2011): 20-40.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*, 5e éd. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2017.

Scott, W. Richard, et Gerald F. Davis. *Organizations and Organizing: Rational, Natural, and Open Systems Perspectives*. Pearson Prentice Hall, 2007.

Steers, Richard M., et al. *Introduction to Organizational Behavior*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2004.

Tannenbaum, S. I., et al. "Maximizing the Effectiveness of Performance Appraisal." *Journal of Applied Psychology* 93, no 1 (2015): 23-41.

Zohar, D. et P. L. Lichtenstein. « Motivational Approaches to Leadership in the Military Context », *Military Psychology* 20, no 4 (2019): 209-224.

Woehr, David J. « Performance Dimension Accessibility: Implications for Rating Accuracy ». *Journal of Organizational Behavior* 13 (1992) : 357-367.

Woehr, David J., et Allen I. Huffcutt. « Rater Training for Performance Appraisal: A Quantitative Review ». *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 67 (septembre 1994) : 189-205. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1994.tb00562.x>.