

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».

**CANADIAN FORCES COLLEGE / COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES  
CSC 29 / CCEM 29**



MDS RESEARCH PROJECT / PROJET DE RECHERCHE DE LA MDS

**LA REVUE POST-EXERCICE  
POUR UN LEADERSHIP RENOUVÉLÉ DANS UNE ARMÉE PERFORMANTE**

6 mai 2003

By /par Maj Christian Mercier

*This paper was written by a student 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.*

Ce mémoire de recherche constitue une étude de la Revue Post-Exercice en vue de démontrer qu'elle doit être perçue comme un moyen efficace pour revitaliser le leadership au sein de l'Armée. Les recommandations formulées dans cette recherche sont basées sur des observations cumulées à partir de l'expérience américaine, des expérimentations faites dans le milieu des affaires et de la situation actuelle de la Revue Post-Exercice au sein de l'Armée canadienne. Cet ouvrage est rédigé en tenant compte que le Chef d'état-major de l'Armée de terre vient tout juste, au printemps dernier, de publier un plan quinquennal qui prévoit l'adoption de la Revue Post-Exercice par toutes les unités constituant la Force terrestre du Canada. Ce projet de recherche met donc en perspective des expériences concrètes où la Revue Post-Exercice a été mise en application afin de bien comprendre sa dynamique et de situer comment elle pourra, dans le futur, revitaliser le leadership au sein de l'Armée. À la lumière des observations retenues dans cet ouvrage, l'auteur propose un modèle d'implantation qui correspond aux réalités actuelles de l'Armée de terre canadienne.

## TABLE DES MATIÈRES

### INTRODUCTION

Définitions opératoires

page 10

### CHAPITRE I : QU'EST-CE QUE LA RPE?

13      0      0      12      89.99997      598.-5EMC48      130B6      Tm(

## CHAPITRE IV : LA RPE AU CŒUR DE LA DYNAMIQUE DE L'ARMÉE CANADIENNE.

Intention du Chef de l'état-major de l'Armée de terre	page 45
La stratégie 2020	page 46
La revue Dépêche	page 47
Quelques problèmes	page 49

## CHAPITRE V : LA FORMATION NÉCESSAIRE POUR BÉNÉFICIER PLEINEMENT DE LA RPE.

La culture propice à la RPE	page 59
La formation adéquate pour maîtriser la RPE	page 60
L'importance du feedback pour faciliter l'implantation	page 62
La gestion efficace des leçons retenues	page 63
La proposition d'un modèle de gestion de l'entraînement	page 63
CONCLUSION	page 67

## LISTE DES TABLEAUX ET ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Éléments clés de la RPE	page 16
Figure 2 : Étapes pour diriger une RPE (selon le TC 25-20)	page 18
Figure 3 : Étapes pour diriger une RPE (selon l'aide-mémoire canadien)	page 19
Figure 4 : Contraste entre la critique de la performance et la RPE	page 27
Figure 5 : Comment entraîner les chefs pour qu'ils soient aptes à exceller dans la conduite de la RPE	page 29
Figure 6 : Avantages de la RPE comparés à la critique	page 32
Figure 7 : Cycle américain de la gestion de l'entraînement	page 33
Figure 8 : Le processus continuuel de la RPE selon la firme Signet Consulting	page 38
Figure 9 : Influence des réalités contemporaines sur la performance des organisations	page 41
Figure 10 : Vagues caractérisant l'évolution de la gestion de la qualité	page 42
Figure 11 : Objectifs du mentorat	page 56
Figure 12 : Proposition d'un cycle de la gestion de l'entraînement pour l'Armée de terre canadienne	page 64

*«Great groups and great leaders create each other».*

*Warren Bennis and Patricia Biederman<sup>1</sup>*

## INTRODUCTION

Le développement des leaders ne date pas d'hier et est une préoccupation qui remonte à l'antiquité. Encore aujourd'hui, des preuves historiques permettent de démontrer qu'une très grande importance était accordée à la formation pour développer le leadership des pharaons d'Égypte<sup>2</sup>. Depuis, bien des méthodes ont contribué à créer les fondements de nouvelles théories et de nouvelles pratiques dans l'exercice de l'art du commandement. L'émergence des qualités de chef et du leadership est influencée par de nouvelles formes et de nouvelles approches qui favorisent le développement des «capacités humaines» tout en insistant sur la prise de conscience des répercussions de l'exercice du commandement sur la troupe<sup>3</sup>. En capitalisant sur le feedback, l'apprentissage, à partir d'expériences concrètes et d'échanges des membres participants à l'entraînement, génère un nouveau courant qui continue d'évoluer<sup>4</sup>.

À cet effet, la Revue Post-Exercice (RPE)<sup>5</sup> est une des facettes qui a révolutionné la culture militaire américaine et qui s'est révélée être un outil efficace pour remodeler la dynamique du commandement et faire face aux défis d'aujourd'hui. La RPE peut être définie de la façon suivante:

*«Une discussion professionnelle d'une activité de formation ou d'une opération qui est axée sur les normes de rendement qui permet aux*

---

<sup>1</sup> , Warren Bennis and Patricia Biederman. Organizing Genius: The Secret of Creative Collaboration. United States of America: Addison-Wesley, 1997, p. 198.

<sup>2</sup> Cynthia D. McCawley, Russ S. Moxley and Ellen Van Velsor. The center for creative leadership: handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998, p. 405.

<sup>3</sup> Ibid., p. 68.

<sup>4</sup> Ibid., p. 252.

<sup>5</sup> Le terme Révision Post-Exercice (RPE) est une traduction canadienne de "After Action Review Process" (AAR) adoptée par le centre des leçons retenues de l'Armée. Elle est directement influencée par le modèle américain.

*soldats de comprendre ce qui s'est produit, la raison pour laquelle cela s'est produit, ce qui aurait dû se produire et comment maintenir leurs points forts pour s'améliorer.»<sup>6</sup>*

Au cours des années 1950-60 la «théorie de l'organisation» utilisait le modèle de gestion et de commandement exercé au sein des Forces canadiennes<sup>7</sup>. L'évolution de ce modèle dans le domaine privé influence maintenant la façon dont les Forces canadiennes anticipent affronter les défis des années à venir et, voir même, au-delà de l'an 2010<sup>8</sup>. Ce revirement a permis l'émergence d'une prise de conscience qui souligne toute l'importance de l'apprentissage au sein des organisations. C'est d'ailleurs de ce courant qu'est apparue «l'organisation apprenante». L'Armée a reconnu depuis longtemps que son personnel est la «pierre angulaire de l'organisation» et que sa potentialité réside dans sa propre capacité «d'apprendre plus efficacement de ses propres erreurs et de ses propres performances»<sup>9</sup>. Cette dynamique collective est fondée sur le dialogue entre l'Armée, dotée d'un réseau de communication efficace, et le monde des affaires qui fait face aux nouveaux défis de l'ère contemporaine. L'instauration de la «Qualité Totale en Art du Commandement», au cours des années 1990, a d'ailleurs marqué les débuts de ce courant, de manière toute particulière, en favorisant la promotion «d'un service de qualité» dans un contexte où «le personnel façonne le système» et non l'inverse.<sup>10</sup>

Cette nouvelle époque, caractérisée, entre autre, par la Révolution des Affaires Militaires (RAM), engendre principalement des changements de doctrine, une évolution

---

<sup>6</sup> Major R. Kenedy (OEM Instr CLRA). «La Révision Post-Exercice: pour apprendre davantage de l'instruction». Dépêches vol 6 no 3, nov 1999 : 6.

<sup>7</sup> Colonel J.R.G. Côté. Pour une organisation apprenante : comment améliorer l'efficience organisationnelle des F.C.. Toronto: CFC, NSSC 2, 2000, p. 2.

<sup>8</sup> Ibid., pp. 6-7.

<sup>9</sup> Ibid., pp. 15-16.

<sup>10</sup> Bell, J.E.D. Introduction à la qualité totale en art du commandement. Service de l'instruction des Forces canadiennes, 1994, pp. 3-10.



au plan technologique et la transformation des organisations<sup>11</sup>. Une multitude de facteurs comme l'avancement continu de la technologie, la miniaturisation, la précision et les capacités de plus en plus meurtrières des armements ainsi que les conflits de nature asymétrique révolutionnent la façon de diriger les armées et de conduire la guerre. Cet environnement requiert des chefs flexibles capables de capitaliser sur le changement et d'aborder ces nouveaux défis avec confiance et imagination.

Les Forces canadiennes, au même titre que toutes les autres constituantes gouvernementales et le monde des affaires, sont confrontées aux nouveaux défis d'ordre technologique où les ressources humaines, caractérisées par une grande diversité, sont réduites au minimum en vue de réaliser les objectifs de rationalisation. Les Forces canadiennes sont également confrontées à un environnement domestique, national et international en pleine évolution et sont influencées par la mondialisation<sup>12</sup>. Les nouvelles réalités économiques sont également un facteur déterminant dans la gestion des opérations et favorisent une nouvelle philosophie d'entraînement axée davantage sur la maximisation des ressources et l'économie. Tous ces défis sont les nouvelles réalités du cadre d'entraînement de l'Armée de terre et influencent la façon de faire les choses. De plus, l'Armée possède toujours des racines culturelles qui favorisent, encore aujourd'hui, la microgestion, la promotion d'une organisation sans faille (zero defect) et le manque d'intérêt pour le bien-être de la troupe<sup>13</sup>. C'est d'ailleurs dans un environnement comme celui-ci que la RPE peut contribuer à rehausser la qualité de l'entraînement, améliorer la

---

<sup>11</sup> Capt (N) D.G. McNeil. Strategic Capability Planning for the Canadian Forces (draft). Ottawa: Canadian department of National Defense, 28 Oct 1999, p. 19.

<sup>12</sup> Mark Sanborn. Hight Impact Leadership: How to be more than a manager. Vol 1. United States of America: Career Track Publications, 1990. (Video)

<sup>13</sup> Brigadier-General (ret) J. Sharpe and English A.D. Principles for Change in the Post-Cold war Command and Control of the Canadian Forces. Winnipeg: Canadian Forces Leadership Institute, 2002, pp. 50-62.

communication au sein de la chaîne de commandement et favoriser la promotion d'un apprentissage continu. C'est ainsi qu'on envisage de revitaliser le leadership au sein de l'Armée et mieux développer les chefs pour les aider à affronter des situations complexes où ils devront prendre des décisions avec peu d'informations tout en recherchant la solution optimale<sup>14</sup>. À cet effet, les forces militaires américaines peuvent servir d'exemple pour comprendre cette dynamique et saisir la potentialité qui réside dans la RPE.

L'Armée américaine se considère maintenant comme une organisation apprenante et c'est, en très grande partie, à cause de la mise en pratique de la RPE depuis les vingt dernières années. Les chercheurs s'entendent d'ailleurs pour attribuer à la RPE tout le mérite du succès qu'a connu l'Armée américaine depuis le milieu des années 1970<sup>15</sup>. L'efficacité de la mise en pratique de la RPE fut un processus lent et rigoureux qui fut confronté à un changement culturel important avant de porter fruit et produire des dividendes concrets<sup>16</sup>. Pour sa part, l'Armée canadienne s'intéresse à la RPE depuis la fin des années 1990. Ayant fait ses preuves chez nos voisins, celle-ci présente une opportunité pour répondre aux besoins en leadership que commande le nouvel environnement dans lequel l'Armée doit évoluer. ***La RPE doit donc être perçue comme un moyen efficace pour revitaliser le leadership au sein de l'Armée.*** Cette proposition est non seulement logique mais tout à fait pertinente étant donné que le Chef d'état-major

les conditions favorables à l'instauration de la RPE<sup>17</sup>. Il est également à propos de reconnaître les premières initiatives mises en place par le Centre des leçons retenues de Kingston ainsi que certaines initiatives locales pour comprendre à quel rythme la RPE a évolué et les efforts qui sont à faire pour en favoriser la pleine application au sein de l'Armée.

#### DÉFINITIONS OPÉRATOIRES

En terme plus simple que la définition énoncée plus haut, la **RPE** est considérée

Pour démontrer la validité de la thèse, cet ouvrage de recherche est divisé en étapes cumulatives permettant de présenter différentes facettes de la RPE pour ensuite exposer les expériences qui ont marqué son évolution dans le domaine militaire et au sein du milieu des affaires. Cette mise en contexte permet de présenter la RPE et d'aborder son instauration au sein de l'Armée de terre. En conclusion, cette recherche tente d'offrir des moyens et des approches possibles pour assurer l'implantation de la RPE avec succès tout en proposant un cycle d'entraînement qui en favorisera le plein usage.

L'exercice du leadership est la pierre angulaire qui permettra à l'Armée de faire face aux réalités contemporaines avec des chefs accomplis et compétents. Les nouvelles tendances en éducation ont généré de «nouvelles attentes à l'égard du travail» et inculquent aux générations montantes cette volonté de poursuivre une formation continue et d'entreprendre un développement professionnel simultanément à la pratique d'une profession<sup>19</sup>. Cette tendance est au cœur même de l'organisation apprenante où les rapports de communication sont redéfinis et favorisent un emploi continu de la RPE<sup>20</sup>. L'organisation apprenante permet non seulement d'échanger du feedback à tous les niveaux et dans toutes les directions mais elle permet également d'apprendre et de s'adapter beaucoup plus facilement aux changements en favorisant l'engagement personnel<sup>21</sup>. Le pouvoir d'apprentissage en groupe et la RPE comme multiplicateur de ce pouvoir est un levier qui permet d'envisager le feedback comme source de motivation pour créer la confiance qui permet d'évoluer dans un environnement caractérisé par le

---

<sup>19</sup> Françoise Chevalier. Cercles de Qualité et Changement Organisationnel. Paris: Economica, 1991, p. 108.

<sup>20</sup> David A. Carvin, Chris Argyris, James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein. Becoming a Learning Organization. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 1993, p. 27.

<sup>21</sup> Richard L. Darft. Organization Theory and Design. 6<sup>th</sup> edition. United States of America: South-Western College Publishing, 1998, p. 556-562. Et France Hesselbein, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard. The Organization of the Futur. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997, p. 305-308.

changement continuuel et la gestion efficace de ressources limitées<sup>22</sup>. Tout en prenant comme modèle l'expérience américaine voyons comment la RPE pourra revitaliser le leadership au sein de l'Armée de terre canadienne.

---

<sup>22</sup> Steven L. McShane. Organizational Behavior. Third edition. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1998, p. 45. Et Peter M. Senge. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. United States of America: Doubleday, 1994, p. 236.

## CHAPITRE I : QU'EST-CE QUE LA RPE?

«*J'ai plus peur de nos propres erreurs que des plans de nos ennemis*».

*Périclès*<sup>23</sup>

Cette portion du projet de recherche permet de comprendre l'envergure et l'articulation de la RPE pour révéler les bienfaits de son emploi sur le leadership. Ce chapitre aborde la thèse sur deux aspects. Tout d'abord en élaborant davantage sur la RPE pour permettre, ensuite, d'identifier les dividendes qu'elle génère dans l'exercice du commandement. Pour ce faire, il faut premièrement aborder les différentes définitions ou interprétations de la RPE.

*Les Forces américaines.* Dans le domaine militaire américain la RPE est définie avec précision et constitue un domaine d'expertise bien particulier tel que stipulé dans le guide à cet effet, le TC 25-20<sup>24</sup>. Les autorités militaires considèrent que la RPE facilite le processus de feedback et permet d'améliorer la performance de façon significative. Elle est définie comme étant «une discussion professionnelle d'un événement, en tenant compte des mesures de rendement qui permettent aux soldats de découvrir par eux-mêmes ce qui est arrivé et le pourquoi, tout en réalisant comment procéder à une amélioration et en tentant de maintenir les habiletés»<sup>25</sup>. Elle est également considérée comme un outil efficace pour les chefs et les unités pour tirer profit de chaque mission ou de chaque tâche<sup>26</sup>. La RPE permet de donner un aperçu des forces et des faiblesses de la troupe, des chefs et de l'unité sous différentes perspectives<sup>27</sup>. Elle permet de souligner des détails qui ne sont généralement pas dans les rapports d'évaluation et elle génère une

---

<sup>23</sup> David Rogers. *Les Stratégies militaires appliquées aux affaires : Les leçons des Grands Chefs de Guerre de l'histoire*. Traduction par Elizabeth Kern. Paris : First Inc., 1988, p. 110.

<sup>24</sup> Le TC 25-20 est une publication intitulée : *A Leader's guide to After Action Reviews*.

<sup>25</sup> Cette définition est une traduction libre tiré du Headquarters Department of the Army. *A Leader's Guide to After-Action Reviews*. Training Circular 25-20. Washington, DC: September 1993, p. 1-1.

<sup>26</sup> Traduction libre. Ibid.

<sup>27</sup> Traduction libre. Ibid.

forme de feedback efficace pour apprécier la qualité de l'entraînement dans un environnement de combat<sup>28</sup>.

*L'Armée canadienne.* L'approche canadienne met l'accent sur le fait que la RPE ne doit pas être perçue comme un moyen pour atteindre le succès, la réussite ou encore pour attribuer un blâme<sup>29</sup>. La définition proposée dans l'aide-mémoire récemment produit par le Centre des leçons retenues de l'Armée est quelque peu différente de celle proposée en 1999 dans la revue *Dépêches*<sup>30</sup>. Elle est perçue comme «une discussion qui permet de comparer la performance du groupe à la doctrine afin de déterminer comment apprendre, s'améliorer et reconnaître les bonnes performances en vue de maintenir un haut niveau de compétence»<sup>31</sup>. La principale distinction avec cette définition est l'élément de comparaison qui est fondé sur les normes d'aptitudes au combat au lieu de la doctrine. La définition récente est donc plus large et moins restrictive permettant ainsi une approche moins rigide pour la réalisation de la RPE.

*Le milieu des affaires.* Dans ce domaine la RPE est facilement comparable à un «Participative Management Group Work» où les employés sont encouragés à participer aux discussions. Les employés sont responsabilisés (empowerment) et le chef devient un guide qui permet de bien canaliser les efforts du groupe<sup>32</sup>. Elle est reconnue comme un outil efficace pour assurer le développement des employés. Tout comme dans le domaine militaire, la RPE est également reconnue comme une discussion professionnelle qui permet aux participants de focaliser sur les tâches et le but sans pour autant caractériser

---

<sup>28</sup> Traduction libre. Ibid.

<sup>29</sup> Army Lessons Learned Center. *After Action Review Aide-Memoire*. Op. cit.

<sup>30</sup> Major R. Kennedy (OEM Instr CLRA). «La Révision Post-Exercice: pour apprendre davantage de l'instruction». Op. cit.

<sup>31</sup> Traduction libre. Ibid.

<sup>32</sup> Michael S. Hanna and Gerald L. Wilson. *Communicating in Business and Professional Settings*. 4<sup>th</sup> edition. United States of America: The McGraw-Hill Companies, 1998, p. 348.

un succès ou un échec<sup>33</sup>. Elle permet aux employés de prendre conscience des leçons qui ressortent des discussions.

*Le milieu académique.* Différentes approches académiques reconnaissent plus ou moins directement la RPE comme telle. Le développement et l'apprentissage individuel sont étroitement liés à l'organisation apprenante laquelle est fondée sur la décentralisation des pouvoirs et des responsabilités<sup>34</sup>. Dans ce contexte la RPE est vue comme une méthode qui permet d'apprendre à partir des actions qui animent l'entreprise. Le milieu des affaires reconnaît toute l'importance qui doit être dévolue à «l'apprentissage pour le bienfait non seulement de l'organisation mais également des individus»<sup>35</sup>. Depuis le début des années 1990 les évaluations d'équipe («Intra team Evaluation») sont une forme de RPE qui favorisent également les apprentissages de groupe<sup>36</sup>. On pourrait, dans une certaine mesure, voir ce genre d'évaluation comme étant précurseur de la RPE.

En dépit de quelques définitions, les objectifs de la RPE demeurent quand même similaires et c'est pourquoi ceux-ci ne sont pas abordés de façon distincte dans cet ouvrage. Le feedback est crucial pour le succès d'une organisation et permet non seulement de confirmer la compréhension mais favorise les échanges qui rendent possible un apprentissage par la reconnaissance des erreurs<sup>37</sup>. L'application de la RPE vient structurer ce processus et le rendre perceptible par le biais d'une procédure qui agit

---

<sup>33</sup> Donald Clark. «Leadership – After Action Reviews». Online Posting. 5 Mar 2000. 12 Sep 2001. <<http://www.nwlink.com/donclark/leader/leadaar.html>>.

<sup>34</sup> Michael Marquardt and Angus Reynolds. *The Global Learning Organization*. New York: Richard D. Irwin Inc., 1994, p. 21-31.

<sup>35</sup> Traduction libre. Ibid., p. 279.

<sup>36</sup> Bednarz, Dan and Donna J. Wood. *Research in Teams: a Practical Guide to Group Policy Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991, p. 178.

<sup>37</sup> Matthew J. Culligan, Suzanne C. Deakins and Arthur H. Young. *Back to Basics Management: The lost craft of leadership*. United States of America: Facts on Files, 1983, pp. 105-109.



comme moyen pour faciliter l'apprentissage à partir du feedback. L'approche contemporaine permet d'ailleurs d'obtenir le point de vue des subordonnés sans pour autant remettre en question les compétences et le leadership des chefs<sup>38</sup>. C'est dans cette affirmation qu'on peut apprécier le changement de culture nécessaire à l'instauration de la RPE et l'ingrédient de base requis pour en bénéficier pleinement. La RPE est essentielle au processus des «leçons retenues» et permet le développement professionnel d'une organisation en formalisant les séances de feedback qui doivent compléter les activités de formation en vue de permettre aux unités d'améliorer leurs compétences individuelles et collectives. L'avantage de la RPE est de permettre d'apprendre à chaque fois que l'entraînement a lieu et elle agrmente la répétition en y ajoutant de nouveaux défis basés sur les apprentissages et les leçons retenues.

Comme énoncé dans la Fig. 1, certains critères aident à comprendre comment atteindre le succès avec la conduite de la RPE<sup>39</sup>. En effet, pour que la RPE soit efficace, elle se doit d'être exécutée dans un espace de temps réaliste où les participants se sentent encore impliqués et où ils peuvent faire référence à l'événement avec précision. La RPE doit être conduite de façon à promouvoir la participation maximum de tous afin de favoriser le partage des points de vue et permettre à chacun de se sentir impliqué dans la réussite de l'équipe tout en valorisant la contribution des soldats. Il est également important que la discussion soit bien structurée et qu'elle soit orientée sur des

**Élément clés de la RPE**

- **Feedback au moment approprié**
- **Participation active**
- **Discussion bien orientée avec des objectifs clairs**
- **Suivi**

**Fig. 1**

<sup>38</sup> Major C.R.D. Davies. Upward Feedback: Improving the Leadership Picture. Toronto: CFC, CSC 18, 1991-92, p. 9.

<sup>39</sup> Ce paragraphe est inspiré directement de Army Lessons Learned Center. After Action Review Aide-Memoire. Op. cit.

objectifs d'entraînement bien spécifiques afin de définir un cadre précis pour les discussions et canaliser les efforts qui permettront de bien cerner les problèmes rencontrés. En dernier lieu, par la RPE, il est primordial d'apprendre et de partager les observations afin de contribuer à l'accumulation de leçons retenues qui permettent non seulement à l'unité entraînée d'apprendre et de corriger certaines lacunes, mais de façon encore plus significative, de pouvoir contribuer directement à l'apprentissage de l'Armée dans son ensemble.

L'Armée américaine reconnaît deux types de RPE<sup>40</sup>. Tout d'abord, la RPE formelle est normalement conduite à partir du niveau de compagnie suite à une bonne planification et une synchronisation soignée. La tenue d'une telle séance est normalement précédée par la conduite de la RPE à des niveaux subordonnés permettant ainsi aux participants de prendre part à la session maîtresse avec certains acquis tout en accordant aux chefs la possibilité d'accumuler certaines observations. D'autre part la RPE informelle est normalement conduite pour les soldats jusqu'au niveau de peloton. Malgré tout, elle peut être conduite au niveau de bataillon et compagnie également s'il y a un manque de ressources pour conduire la RPE de façon formelle. Sans décorum particulier, cette forme de RPE peut être réalisée dans toute forme de contexte ayant comme objectif principal de conduire une brève discussion avec un minimum de ressources ou d'aides à l'entraînement. Cette forme de RPE est idéale pour fournir un feedback immédiat lors de la conduite de l'entraînement.

---

<sup>40</sup> Ce paragraphe est inspiré directement du Headquarters Department of the Army. A Leader's Guide to After-Action Reviews. Op. Cit., pp. 1-2 – 1-5.

L'approche canadienne fut, dans un premier temps, de copier littéralement le modèle américain. Par contre, l'aide-mémoire produit récemment par le centre des leçons retenues ne reconnaît seulement qu'un modèle. En effet, l'expérience canadienne a démontré qu'il y avait trop de confusion et qu'il n'était pas nécessaire de dissocier différents types de RPE. Pour leurs parts les entreprises civiles qui utilisent la RPE font référence davantage à l'environnement dans laquelle elle est conduite pour la qualifier de formelle ou informelle.

Il y a une multitude de possibilités dans la façon de diriger une RPE. Plusieurs méthodes sont exposées et plusieurs formats permettent d'envisager différentes séquences d'événements possibles. À titre d'exemple, les Fig. 2 et 3 énoncent le modèle américain et le modèle canadien. Ces deux modèles, quoique légèrement différents, offrent une bonne prise de conscience des étapes essentielles du processus pour réaliser la RPE avec succès. Les chefs doivent cependant choisir un modèle et

**Étapes pour diriger une RPE (Tiré du TC 25-20)**

**Introduction et contexte :**

**Révision de l'intention et des objectifs :**

Objectifs d'entraînement :

Intention du Commandant et la mission ( ce qui devait arriver) :

Intention du Commandant et la mission des forces opposantes :

Normes d'aptitude au combat, doctrine, tactique, procédures et techniques de campagnes pertinentes pour cette opération :

**Sommaire de l'opération (ce qui vient d'arriver) :**

**Discussion des points clés :**

Séquence chronologique des événements :

Vue d'ensemble de l'opération :

Points importants, thèmes et problèmes rencontrés :

**Discussion de points additionnels :**

Conduites des chefs et des soldats :

Points et tâches à améliorer ou à maintenir :

Statistiques :

Autres :

**Discussion de la force de protection (sécurité):**

**Conclusion (sommaire) :**

Fig. 2

s'y conformer afin de compléter une bonne planification qui favorisera une meilleure conduite de la RPE. Le modèle choisi devrait également être le même pour toute une période d'entraînement afin de conserver une approche constante qui reflète la simplicité d'exécution.

Au même titre que la planification et la conduite de l'entraînement, la RPE nécessite une séquence d'exécution. Cette suite logique est

normalement faite en quatre étapes bien spécifiques : la planification, la préparation, la conduite et le suivi. La dernière étape est d'ailleurs réalisée à l'aide des résultats cumulés lors de la RPE<sup>41</sup>.

Malgré l'accent mis sur la RPE, certaines unités restent encore au stade où elles ne sont pas en mesure de performer au niveau des apprentissages. Il faut certaines conditions pour bénéficier pleinement de la RPE. Malheureusement, dans certains cas, les soldats ne sont pas enclins à participer aux discussions. Dans d'autres cas, ceux qui dirigent la Revue Post-Exercice amorcent une critique et non pas un échange permettant d'engager une discussion professionnelle où les erreurs ne seront pas identifiées de façon participative<sup>42</sup>. Il est également probable que les soldats ne connaissent pas suffisamment la doctrine pour être en mesure de porter des jugements éclairés sur l'exécution de la mission<sup>43</sup>. L'erreur la plus commune est lorsque les chefs commentent ou critiquent une opération plutôt qu'animer un échange efficace. Cette tendance est influencée

**Étapes pour diriger une RPE (Tiré de l'aide mémoire canadien)**

**Introduction:**

**Révision des normes d'aptitudes au combat :**

**Révision de la mission, de l'intention et du concept des opérations de la force amie:**

**Révision de la mission, de l'intention et du concept des opérations de la force ennemie:**

**Discussion des points clés :**

**Discussion des événements principaux et des difficultés rencontrées :**

**Auto-évaluation :**

**Révision des techniques de campagnes aux niveaux individuel et collectif.**

**Sommaire :**

**Fig. 3**

<sup>41</sup> Ibid., p. 1-5.

<sup>42</sup> Fred W. Johnson «Getting it right Quickly». *Military Review* vol 80 issue 2, Mar/Apr 00: 73-79.

<sup>43</sup> Ibid.

grandement par l'éducation militaire reçue, le manque de compréhension ainsi que la familiarité déficiente face à la RPE. Ce thème particulier fera d'ailleurs l'objet d'une portion, au chapitre 4, de ce mémoire de recherche. C'est par la conduite même de la RPE qu'on peut développer les habiletés qui permettent aux participants et aux dirigeants d'apprécier les leçons identifiées par les soldats pour en faire bénéficier l'organisation. Ce n'est pas toujours un processus facile et la maturité des individus est souvent mise à l'épreuve pour comprendre les erreurs qui ont été commises<sup>44</sup>. La RPE reste encore aujourd'hui le moyen privilégié par les Forces américaines afin d'augmenter la qualité de l'entraînement et d'améliorer concrètement le niveau d'aguerrissement des troupes. L'Armée américaine investit soigneusement dans la formation des chefs parce que la « *pierre angulaire* » de la RPE réside dans le succès des dirigeants à faciliter les échanges et à faire ressortir les points clés<sup>45</sup>. Malgré les mutations fréquentes du personnel, la RPE reste un moyen privilégié pour établir des communications efficaces et constructives entre les chefs et les subordonnés. C'est donc dire que les rotations en ressources humaines ne sont pas un obstacle à la conduite de la RPE car celle-ci facilite une intégration favorisant un rapprochement essentiel à des relations de commandement productives et performantes. Dans un autre ordre d'idée, il est également intéressant de noter toutes les énergies qui sont investies par le biais du ``Army Research Institute`` (ARI) pour valider la pratique de la RPE et pour en actualiser et améliorer l'usage.

Dans cet ordre d'idée il est pertinent de présenter quelques conclusions extraites des études entreprises principalement par le ARI. Dans un premier temps, les études démontrent une panoplie de méthodes différentes pour conduire la RPE. Le type

---

<sup>44</sup> Ibid.

<sup>45</sup> Ibid.

d'entraînement et les situations particulières sont les principales causes de cette diversité et doivent être perçues comme une adaptation raisonnable et non comme une violation ou un mauvais emploi de la RPE<sup>46</sup>.

Dans un autre ordre d'idée, des études ont été effectuées en 1997-98 concernant le «Self-Assessment Based Mini-After Action Review» (SAMAAR). Cette forme d'auto-évaluation est une méthodologie utilisée pour augmenter l'efficacité dans la formulation du feedback et ainsi rehausser la qualité de l'entraînement<sup>47</sup>. Le but de cette étude était de favoriser une auto-évaluation individuelle avant la conduite de la RPE. Dans ce contexte les participants sont appelés à remettre en question individuellement leur propre performance à partir d'une liste de vérification orientée sur l'exécution de leurs tâches en vue d'être mieux équipés pour participer activement à la conduite d'une «mini» RPE par la suite<sup>48</sup>. Cette approche est évidemment utilisée dans une évaluation orientée sur la tâche et non pas pour l'évaluation d'un événement particulier. Cette méthode est donc utilisée à répétition dans l'accomplissement d'une seule mission. Son avantage principal est de promouvoir la participation individuelle de tous les membres qui participent à l'entraînement en facilitant une certaine prise de conscience pour ceux qui auraient de la difficulté à formuler des commentaires<sup>49</sup>. Les études concernant la «SAMAAR» ont été reconnues comme productives en offrant la possibilité de susciter une forme de feedback individuel<sup>50</sup>. La création d'une liste de vérification s'est avérée être un outil efficace et

---

<sup>46</sup> John E. Morrison and Larry L. Meliza «Foundations of the After Action Review Process». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 368651 (1999): 19.

<sup>47</sup> Angelo Mirabella and James F. Love. «Self-Assessment Based Mini-After Action Review SAMAAR) Methodology: Developmental Application To Division Artillery Staff Training». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 352838 (1998): 1.

<sup>48</sup> Ibid., pp. 2-3.

<sup>49</sup> Ibid., p. 5.

<sup>50</sup> Ibid., p. 19.

permet d'apprécier davantage la progression de l'entraînement tout en identifiant clairement les secteurs nécessitant plus d'attention<sup>51</sup>.

D'autres études ont contribué étroitement à démontrer la validité des aides à l'entraînement pour conduire la RPE avec efficacité. Influencée par le modèle élaboré dans les Centres d'entraînement nationaux américains, la création de ressources pour appuyer la réalisation de la RPE a fait l'objet de plusieurs recherches. Au cours des années, il y a eu l'apparition d'un courant soulignant l'importance des aides à l'entraînement pour faciliter la pratique de la RPE<sup>52</sup>. Ces recherches ont permis une automatisation des ressources qui a débuté dans les centres d'entraînement en vue de simplifier la collecte de données et de rendre compte plus rapidement d'une interprétation après la réalisation d'une mission<sup>53</sup>. Ces études ont contribué à établir une série d'aides pédagogiques très précis et à bien répartir les fonctions particulières de chacun en vue d'appuyer les chefs dans leur planification préparatoire à l'entraînement.

L'automatisation liée à la RPE et l'envergure des centres d'entraînement (maneuver combat training centers (MCTCs)) ont amené à la création du «Training Analysis and Feedback Center of Excellence» (TAAF-X)<sup>54</sup>. Cet avancement majeur vient marquer toute l'importance accordée à la conduite de la RPE au sein de l'Armée américaine. La création de ce Centre d'excellence assure une qualité supérieure de toutes les ressources et installations pour faciliter la conduite de la RPE et assurer la présence d'un réseau d'experts qui peuvent soit parrainer, conseiller ou, voir même, coordonner

---

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Larry L. Meliza «Guide to Standardizing After Action Review (AAR) Aids». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 359843 (1998): 1-3.

<sup>53</sup> Ibid., p. 3.

<sup>54</sup> Louis B. Anderson, Ira J. Begley II, Steve R. Arntz and Larry L. Meliza. «Training Analysis and Feedback Center of Excellence (TAAF-X)». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 384030 (2000).

la préparation des aides pédagogiques qui seront utilisés<sup>55</sup>. La création de cet organisme a également permis de souligner toute l'importance accordée à l'entraînement et met l'accent, pour les Commandants de division jusqu'aux chefs de section, sur l'entraînement qui doit primer au-delà de toutes interférences. Ces études ont appuyé la nature personnelle des interventions faites par les chefs et reconnaissent que les étapes de la RPE demeurent fondamentalement les mêmes<sup>56</sup>. La compétence des Commandants de sous-unités est reconnue comme point tournant pour parrainer, pour agir comme mentor ou encore pour enseigner au sein des unités. La création du TAAF-X vient non seulement former un réseau pour bien adapter les aides pédagogiques nécessaires à la conduite de la RPE mais contribue également à former un réseau d'experts essentiel à la réalisation du plein potentiel de la RPE.

Des études très volumineuses se sont attardées à l'utilisation de la RPE pour les Forces de la Réserve (National Guard). L'emploi d'aides pédagogiques spécialisées ou automatisées représentent un défi pour les troupes de la Réserve. L'emploi de la RPE doit donc être adapté à cet environnement particulier. Malgré tout, il est clair que les membres de la Réserve peuvent bénéficier grandement de la RPE et que celle-ci contribue directement au développement professionnel des troupes en campagne, en garnison et même dans leur vie privée<sup>57</sup>.

En dernier lieu, certaines études se sont attardées au «Take-Home Package» THP comme moyen pour ramener en garnison les documents qui permettent de consolider les

---

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Brown, Frederic J. «Battle Command Staff Training». Institute for defense Analyses, Alexandria, VA. ADA 262617 (1992): 2-1 – 2-2.



apprentissages reçus lors de l'entraînement<sup>58</sup>. Malgré l'importance accordée au THP pour fournir une bonne appréciation tactique, les chefs ne semblent pas pour autant apprécier son utilité. À l'heure actuelle l'Armée utilise les THP pour planifier l'entraînement, pour noter les observations issues de la RPE et pour appuyer et comprendre les leçons retenues<sup>59</sup>. Les THP sont perçus comme un moyen efficace pour permettre aux Commandants de faire le suivi sur l'entraînement tout en demeurant informés en détails des activités de l'unité. C'est un moyen efficace d'accumuler les leçons retenues et de les réutiliser lors du retour en garnison<sup>60</sup>.

Ce bref parcours de différentes études nous amène à apprécier l'évolution et l'influence de la RPE sur l'entraînement. Du même coup, ce détour nous invite à apprécier l'ampleur de la RPE et tout son mécanisme qui permet non seulement de rehausser la qualité de l'entraînement mais de favoriser les apprentissages à partir d'une prise de conscience collective des qualités et des obstacles rencontrés dans la réalisation d'une tâche ou d'une mission. Cette portion du mémoire de recherche à caractère scientifique permet de comprendre différentes approches et interprétations qui établissent les bases auxquelles cet ouvrage fait référence dans les chapitres subséquents. Cette étape franchie, il convient donc de s'attarder à l'expérience de l'Armée américaine pour mieux comprendre le cheminement que l'Armée canadienne se prépare à entreprendre.

---

<sup>58</sup> Taylor, Christopher R. and Frank C. Gentner. «After Action Review (AAR) Take-Home Package (THP) Evaluation. Search and Summary, vol 1 of 2». U.S. Army Simulation, Training and Instrumentation Command, Orlando, FL. ADA 367528 (1999): 1.

<sup>59</sup> Ibid.

<sup>60</sup> Morrison, John E. and Larry L. Meliza «Foundations of the After Action Review Process». Op. cit., p. 32.

## CHAPITRE 2 : L'EXPÉRIENCE AMÉRICAINE

*«The Army institutionalization of the After Action Review as an essential part of training is one of the most important training interventions ever ... At all levels, the ARR provides us an honest appraisal of our performance and direct our efforts to correct shortcomings.»*

*J.R. Sullivan<sup>61</sup>*

L'évolution de la RPE aux États-Unis présente un cas particulier permettant de comprendre les obstacles rencontrés au cours de son implantation et les leçons apprises lesquelles ont favorisé son passage à son état actuel. Le succès connu par l'Armée américaine peut donc servir de base pour envisager l'expérience qu'entreprend l'Armée canadienne. Instaurée depuis plus de 21 ans au sein de l'Armée de terre américaine la RPE a contribué au développement des forces américaines sous plusieurs aspects. Elle a contribué à développer les chefs; elle a permis à la doctrine d'évoluer; elle a favorisé une augmentation du niveau de professionnalisme et elle a forcé une amélioration considérable du niveau de préparation des troupes<sup>62</sup>.

L'initiative américaine s'inscrit au cœur d'un courant qui confirme un avancement dans le domaine de la gestion des ressources humaines. En effet «l'employé-machine» du début de l'ère de l'industrialisation est maintenant révolu pour faire place à un modèle à caractère participatif<sup>63</sup>. Les employés sont maintenant appelés à prendre part aux décisions tout en contribuant directement à l'amélioration des communications au sein de l'entreprise en vue de former une équipe plus performante où la rétroaction contribue

---

<sup>61</sup> Ibid., p. 21.

<sup>62</sup> Signet Consulting. «Overview: After Action Reviews». Online Posting. 12 Sep 2001. <<http://www.signetconsulting.com/aarfeatureben.html>>.

<sup>63</sup> Diane-Grabrielle Tremblay et David Rolland. Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1998, p. 174.

directement à l'apprentissage collectif<sup>64</sup>. Dans une même mesure, l'Armée américaine a embrassé une culture qui lui permet d'apprendre de ses propres actions tout en favorisant un rapprochement entre la troupe et les chefs et ainsi promouvoir des échanges favorisant un apprentissage constant et une amélioration quasi instantanée<sup>65</sup>. Voici donc, de façon plus concrète, comment cette évolution s'est réalisée.

La RPE a une courte histoire marquée par deux courants historiques qui ont contribué à sa création. Dans un premier temps, les «entrevues après le combat» élaborées par S.L.A. Marshall au cours de la deuxième guerre mondiale semblent être les premières tentatives de rétroaction sérieuse dans le domaine militaire<sup>66</sup>. Les premières méthodes, similaires à la RPE, que l'on connaît aujourd'hui ont, pour leur part, été élaborées au cours des années 1970 pour fournir un compte-rendu des exercices tactiques. Cette méthode était désignée comme une critique de performance «(Performance Critique)»<sup>67</sup>. Ce dernier modèle a bien évolué depuis les années 1970 et représente, encore aujourd'hui, un défi pour certains chefs alors que ceux-ci exercent toujours une critique et non pas une RPE. Voici, à la page suivante, un tableau (Fig. 4) qui permet de souligner les différences entre la performance critique et la RPE.

---

<sup>64</sup> Ibid.

<sup>65</sup> Lon R. Seglie and April Selby-Cole. «The Army Transformation: Learning While Doing». Military Review vol 80 issue 5, Sept/Oct 2000: 51. Et Baird, Lloyd, Phil Holland and Sandra Deacon. «Learning From Action: Imbedding more learning into the performance fast enough to make a difference». Organizational Dynamics vol 27 issue 4, Spring 1999:19-31.

<sup>66</sup> Morrison, John E. and Larry L. Meliza «Foundations of the After Action Review Process». Op. cit., p. V.

<sup>67</sup> Ibid.

**Contrastes entre la critique de la performance et la RPE<sup>68</sup>**

Caractéristiques de la session de feedback	Critique de la performance (années 1970)	RPE
Participation des soldats	Les soldats font partie d'une audience et ont un rôle passif	Les soldats participent activement à la discussion et sont appelés à participer
Sujet de discussion principal	Selon les erreurs commises	Selon la séquence des événements
La direction des communications	Une direction – du chef vers les participants	Deux directions – échanges mutuels
Atmosphère	Défensive	Ouverte aux suggestions et à la critique
Style d'apprentissage	Présentation traditionnelle	Apprentissage basé sur la discussion et les prises de conscience
Source d'information (pourquoi c'est arrivé)	Les chefs et les contrôleurs d'exercice	Les participants, la force ennemie, les chefs et les contrôleurs
Source d'information (qu'est-ce qui est arrivé?)	Jugement arbitraire	Selon les objectifs de performance sélectionnés pour l'événement

Fig. 4

La RPE a entraîné un changement de culture qui a provoqué non seulement un ajustement à une nouvelle méthode d'instruction mais a contribué à créer de nouvelles aptitudes afin d'exercer et comprendre les bienfaits du réajustement continu<sup>69</sup>. Cette «approche égalitariste» est quelquefois dévastatrice et sans merci<sup>70</sup>. En effet, le rapprochement exercé dans la conduite de la RPE entre les chefs et la troupe a occasionné tout un changement de dynamique dans les rapports interpersonnels et a, par le fait même, provoqué des situations où les chefs se sont fait critiquer défavorablement. En réalité chaque participant est sous l'observation des ses collègues où ses habiletés et ses actions font potentiellement l'objet de discussions pendant la conduite de la RPE<sup>71</sup>. L'adaptation pour un tel exercice, dans un environnement aussi hiérarchisé que l'armée, est loin d'être une tâche facile. Cependant les «traditions de travail d'équipe» et les connaissances militaires permettent de comprendre la dépendance mutuelle des chefs et

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Lee Smith. «New ideas from the Army (really)». *Fortune* vol 130 issue 6, Sep 19, 1994: 130.

<sup>70</sup> Ibid., p. 131.

<sup>71</sup> Margaret J. Wheatley «Can the US Army become a learning organization?». *The Journal for Quality and Participation* vol 17 issue 2, Mar 1994: 52.

de la troupe des uns envers les autres et a ainsi permis de promouvoir la RPE<sup>72</sup>. Il existe quand même des problèmes avec l'adoption de la RPE et ceux-ci ne sont pas seulement d'ordre culturel.

Malgré plusieurs années de mise en pratique, les recherches confirment qu'il y a certaines difficultés qui persistent avec la conduite de la RPE. Tout d'abord, malgré de bonnes intentions les chefs ne maîtrisent pas suffisamment les techniques nécessaires pour diriger les discussions et faire ressortir les points qui pourraient constituer des apprentissages importants<sup>73</sup>. Le problème identifié par les études semble vouloir démontrer que l'entraînement pour les chefs qui dirigent la RPE ne semble pas être conduit avec efficacité et ne contribue pas à inculquer les techniques nécessaires pour faciliter la conduite des discussions de groupe<sup>74</sup>. Dans bien des cas, les chefs omettent de susciter des échanges qui proposent des solutions aux problèmes identifiés pendant le processus. De plus, les chefs plus expérimentés ont une tendance à faire part de leurs «histoires de guerre» au lieu de tenter de faciliter la réalisation de la RPE<sup>75</sup>. Dans un autre ordre d'idée, le soutien de la technologie et l'appui de différents aides à l'entraînement pour faciliter la conduite des discussions impliquent dorénavant une meilleure préparation. Malheureusement, certaines de ces techniques ne sont pas maîtrisées par l'ensemble des chefs et ceux-ci ne peuvent pas en tirer le maximum de profit<sup>76</sup>. De plus, les plans d'entraînement ne tiennent pas toujours compte du temps nécessaire pour conduire efficacement la RPE. Cette contrainte de temps liée à

---

<sup>72</sup> Ibid.

<sup>73</sup> William Blankmeyer Col and Terry Blakely LTC. «Leaders Conducting After-Action Reviews Often Deliver Substandard Feedback». *Armor* vol 107 issue 6, Nov/Dec 98: 15-18.

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibid.

<sup>76</sup> Ibid.

l'entraînement provoque un manque d'encadrement de la part des superviseurs étant donné qu'au moment où leurs subordonnés dirigent la RPE à leurs niveaux, les chefs supérieurs sont en train de planifier leur propre RPE<sup>77</sup>. Ce défaut de supervision entraîne donc un manque d'encadrement qui permettrait aux jeunes chefs de pouvoir améliorer leurs techniques et développer une meilleure compréhension à l'égard de la RPE. Il faut donc être à même de connaître les qualités nécessaires pour conduire la RPE afin de prévenir les problèmes énoncés précédemment. Appuyées sur des études, voici quelques qualités, à la Fig. 5, qui aident à cerner les aptitudes requises.

**Comment entraîner les chefs pour qu'ils soient aptes à exceller dans la conduite de la RPE :**

- Les chefs doivent être experts dans leur domaine de compétence.
- Les chefs doivent maîtriser les tactiques et les techniques de campagne en conformité avec la doctrine.
- Les chefs doivent connaître et maîtriser les objectifs d'entraînement.
- Les chefs doivent être compétents dans le domaine de la conduite des pratiques, de la sécurité, de la doctrine de la force ennemie et des règles d'engagement.

Fig. 5

La principale lacune reconnue au sein de l'Armée de terre américaine est l'inexistence d'un programme de certification qui permettrait de mieux former les jeunes chefs et, par le fait même, d'élaborer une norme commune qui pourrait être utilisée comme indicatrice de succès<sup>78</sup>. Les Commandants doivent s'assurer de la compétence de leurs chefs pour conduire la RPE de façon efficace en instaurant un entraînement et une formation qui visent le plein épanouissement de leur potentiel<sup>79</sup>.

---

<sup>77</sup> Ibid.

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

Malgré plusieurs années d'expérimentation, l'expérience américaine démontre combien le changement de culture a été difficile et comment les compétences associées à la RPE ne sont pas faciles à maîtriser pour en tirer pleinement profit.

La RPE est devenue une potentialité qui anime les unités de l'Armée américaine. Le niveau d'efficacité face au changement et l'habileté à corriger ou modifier rapidement une situation sont devenus des aptitudes essentielles au succès qui résulte directement de la pratique de la RPE<sup>80</sup>. L'Armée américaine n'est pas devenue une organisation apprenante du jour au lendemain. Confrontée à la RAM, l'ensemble de l'organisation réagit efficacement aux changements et focalise constamment sur les échanges qui ont contribué à développer cette nouvelle dynamique qui révolutionne les communications interpersonnelles au sein de l'Armée américaine. La RPE est devenue si «enracinée» dans la pratique des opérations que l'Armée américaine a réalisé, pendant la guerre du Golfe, que des soldats entreprenaient la conduite de celle-ci de façon spontanée derrière un camion au retour d'une mission ou d'une tâche quelconque<sup>81</sup>. La culture favorisée par la RPE révolutionne non seulement l'Armée de terre mais s'étend progressivement à d'autres départements. À cet effet, le département de sécurité a réussi à instaurer une pratique courante de la RPE où son application est répandue à un vaste champ d'activités comme «l'entraînement, les inspections quotidiennes et les situations d'urgences»<sup>82</sup>. L'expérience de ce département dénote d'ailleurs que la conduite de la RPE doit être faite par le biais d'une approche et d'une attitude positive. D'autre part les «Marines» considèrent que la RPE permet à tous, du soldat jusqu'au général, de développer des

---

<sup>80</sup> Lon R. Seglie and April Selby-Cole. «The Army Transformation: Learning While Doing». Op. cit., pp. 51-52.

<sup>81</sup> Ibid.

<sup>82</sup> Henry Carl Ruiz. «Action reviews raise security performance». Security Management vol 40 issue 2, Feb 1996: 75.

habiletés pour exercer un meilleur jugement dans les situations chaotiques et elle permet également de vérifier, de façon judicieuse, les décisions de commandement après l'accomplissement d'une mission<sup>83</sup>. Ces témoignages permettent de comprendre que le changement amené par la RPE a contribué à instaurer une culture professionnelle basée dorénavant sur la cohésion de groupe ou tous les militaires sont appelés à contribuer au succès de leur propre organisation. Malgré toute cette volonté positive il a été noté qu'il reste quand même du chemin à faire, et plus particulièrement, pour former les chefs sur qui repose le fardeau d'animer la RPE.

À partir de la littérature qui régit l'application de la RPE au sein de l'Armée américaine voyons quels sont les outils que les leaders peuvent employer pour mieux réaliser la RPE.

*Le FM 25-100, «Training the Force».* Ce manuel est dédié à l'entraînement pour les soldats, les unités et les chefs. Produit par le Quartier général de l'Armée américaine, il est réparti en cinq chapitres consacrés à des thèmes qui permettent de mieux analyser et préparer l'entraînement : Chapitre 1 – Vue d'ensemble de l'entraînement, Chapitre 2 – Comment développer une liste des tâches essentielles pour la mission, Chapitre 3 – La planification pour l'entraînement, Chapitre 4 – L'exécution de l'entraînement et le Chapitre 5 – L'évaluation de l'entraînement. C'est au cœur du chapitre 5 qu'est abordé la RPE. En plus de définir la RPE, de façon similaire aux définitions abordées dans ce

---

<sup>83</sup> Williamson Murray. The Emerging Strategic Environment : Challenges of the Twenty-First Century. United States of America: Williamson Murray, 1999, p. 225.



projet de recherche, ce chapitre favorise la RPE à la conduite d'une critique traditionnelle (voir Fig. 6)<sup>84</sup>.

**Avantages de la RPE par rapport à la critique.**

- Elle permet d'aborder l'entraînement à partir des tâches essentielles établies pour la mission.
- Elle met l'accent sur la rencontre des normes établies par l'Armée au lieu de favoriser un jugement d'échec ou de succès.
- Elle favorise l'emploi de questions dirigées pour encourager les participants à découvrir les leçons importantes à tirer de l'entraînement.
- Elle permet à un grand nombre d'individus et de chefs de participer en faisant la promotion d'une meilleure mémoire collective et d'un partage plus grand des leçons apprises.

Fig. 6

*Le FM 25-101, «Training the Force: Battle Focus Training».* Ce manuel est également dédié à l'entraînement pour les soldats, les unités et les chefs. Cependant, son contenu focalise sur l'entraînement plus spécifique au niveau de compagnie et de bataillon. Produit par le Quartier général de l'Armée américaine, il est également réparti en cinq chapitres de façon identique au FM 25-100. Cette publication permet de situer la RPE au cœur du système d'évaluation de l'Armée américaine pour aider à déterminer si les troupes et les chefs ont rencontré les normes d'entraînement et comment ils peuvent, le cas échéant, s'améliorer ou encore changer certaines procédures qui auraient été problématiques<sup>85</sup>. La RPE est donc présentée comme l'outil final qui permet, à la fin d'une évaluation, de déterminer si la mission a été accomplie avec succès<sup>86</sup>. La RPE est une démarche complémentaire à l'évaluation de l'entraînement et aux observations

---

<sup>84</sup>Les avantages associés à l'emploi de la RPE sont directement tirés de Headquarters Department of the Army. *Training the Force*. Field Manual 25-100. Washington, DC: November 1988, pp. 5-3 – 5-4.

<sup>85</sup> Headquarters Department of the Army. *Training the Force: Battle Focused Training*. Field Manual 25-101. Washington, DC: September 1990, pp. 5-2 – 5-3.

<sup>86</sup> Ibid., p. 5-7.

personnelles du Commandant<sup>87</sup>. Elle est un instrument efficace pour assurer le développement des chefs et contribue à perfectionner leurs habiletés de communication<sup>88</sup>. À la fin d'une séance d'entraînement, la RPE permet de fixer des objectifs pour la prochaine période d'exercice laquelle sera basée sur les points qui nécessitent plus d'attention suite aux discussions qui ont eu lieu<sup>89</sup>.

**Cycle de la gestion de l'entraînement<sup>90</sup>**

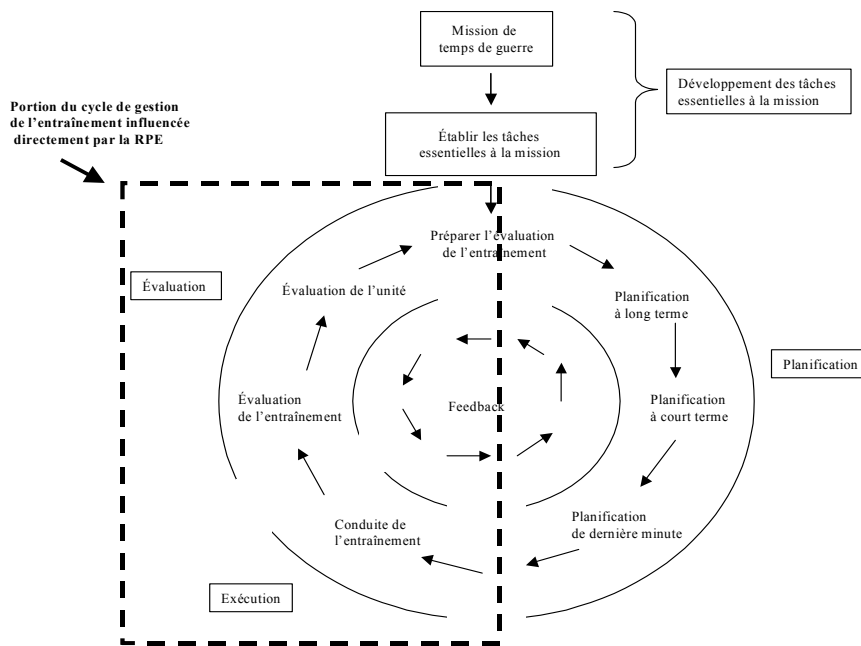


Fig. 7

La Fig. 7 est reproduite dans le but de mieux saisir l'impact de la pratique de la RPE sur le cycle de gestion de l'entraînement. Malgré des répercussions très évidentes du point de vue de l'évaluation, il faut apprécier également l'influence directe de la RPE sur l'exécution dans un contexte où les leçons apprises sont exécutées de nouveau afin de

<sup>87</sup> Ibid.

<sup>88</sup> Ibid., p. 5-6.

<sup>89</sup> Ibid., p. 5-20.

<sup>90</sup> Ce schéma est tiré de Ibid., p. 5-22.

confirmer les apprentissages. On pourrait, en partie, confirmer que la RPE a également une influence sur la planification dans la mesure où les leçons apprises nécessitent ou provoquent un changement dans la phase de planification. Le FM 25-101 est donc une référence importante non seulement pour planifier et comprendre toute la dynamique de l'entraînement mais également pour bien situer l'emploi de la RPE et comprendre l'ampleur de son utilisation.

*Le TC 25-20, «A Leader's Guide to After Action Reviews».* Ce manuel est un guide pour les chefs afin d'élaborer la définition, l'emploi et le processus de conduite de la RPE. Produit par le Quartier général des troupes de l'Armée de

qui ont modifié à jamais la conduite de l'entraînement militaire et influencé les rapports interpersonnels entre la troupe et les officiers de l'Armée américaine. Les chefs doivent dorénavant posséder les compétences non seulement pour diriger les opérations mais également pour diriger des discussions qui pourraient remettre en question leurs propres actions et leur propre jugement. Ces réalités sont maintenant des acquis pour les Forces américaines. Ce détour par l'expérience américaine permet de concevoir que les Forces canadiennes auront, elles aussi, à confronter un changement de culture qui ne sera peut-être pas évident à promouvoir. Dans ce même ordre d'idée, il est sûrement judicieux d'aborder les performances de la RPE dans le milieu des affaires pour faire un parallèle avec l'expérience américaine en vue de bien définir les conditions qui détermineront le succès de son implantation au sein des Forces canadiennes.

## CHAPITRE 3 : L'EXPÉRIENCE DANS LE MILIEU DES AFFAIRES

«None of us is as smart as all of us.»

Warren Bennis et Patricia Biederman<sup>91</sup>

L'objectif de ce chapitre est de démontrer que le succès de l'emploi de la RPE aux sein des Forces américaines a permis de développer un modèle qui, pour le milieu des affaires, a révolutionné les règles de gouvernance de certaines grandes entreprises. Le but de ce chapitre est de souligner l'aspect positif de la RPE. De façon encore plus importante, cette portion du projet de recherche permettra de cerner le changement de culture, favorisé par la RPE, qui servira de fondement pour justifier la «revitalisation» démontrée dans la thèse.

Tout comme le milieu militaire, le domaine des affaires est confronté aux réalités modernes du marché où les modèles traditionnels d'entreprises ne répondent plus parfaitement à la demande générée par les activités commerciales<sup>92</sup>. Dorénavant, il faut trouver «le bon équilibre» pour former des équipes «pluridisciplinaires» en mesure d'affronter les divers défis associés au marché tout en développant de nouvelles approches permettant de répondre à une demande influencée constamment par le changement.<sup>93</sup> Ces mêmes équipes doivent posséder toute la maturité nécessaire pour opérer en harmonie et capitaliser sur les efforts axés en complémentarité sur le travail<sup>94</sup>. C'est au cœur de cette dynamique que la RPE est apparue comme moyen pour favoriser

---

<sup>91</sup> Bennis, Warren. *Profession: Leader*. Op. cit., p. 1.

<sup>92</sup> Gino Gramaccia. *Les Actes de langage dans les organisations*. Paris: L'Harmattan, 2001, p. 9.

<sup>93</sup> Guy Benchimol. *E-Organisation: Mode d'emploi*. Paris: Éditions d'Organisation, 2001, pp. 181, 221-222.

<sup>94</sup> Jon R Katzenbach. *Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both Teams and Individual Leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 1998, p. 4.

la synergie au sein du groupe et promouvoir le perfectionnement collectif en vue d'être plus apte à affronter les changements du marché.

Malgré sa réputation exceptionnelle au sein de l'Armées américaine les premières tentatives pour instaurer la RPE dans le milieu corporatif n'ont pas toutes été des succès<sup>95</sup>. Les problèmes rencontrés démontrent que la RPE était perçue comme une simple «technique» alors qu'en réalité elle nécessite un changement de culture pour encourager l'instauration d'une nouvelle pratique orientée vers les apprentissages à partir de discussions dirigées, permettant au groupe de proposer par lui-même les solutions ou les améliorations envisagées pour devenir plus performant<sup>96</sup>. C'est seulement au moment où les gestionnaires d'entreprise en ont eu une meilleure compréhension, que certaines pratiques ont commencé à porter fruit. Dans certains cas, la compagnie a évolué et s'est transformée démontrant ainsi une migration positive vers l'organisation apprenante<sup>97</sup>. À la lumière des ces premiers essais les résultats sont ambivalents. Quelques tentatives ont échoué alors que d'autres ont démontré un certain niveau de réussite.

Tout comme un produit commercialisable, la RPE est devenue attrayante pour le milieu des affaires. C'est alors que la firme «Signet Consulting» s'est concentrée sur l'expérience vécue au sein de l'Armée américaine pour élaborer des modèles qui pourraient répondre aux exigences des entreprises tout en permettant non pas de bouleverser une compagnie mais bien de faciliter son adaptation à l'instauration d'une telle pratique. Le succès rencontré par l'Armée américaine fut une marque de commerce

---

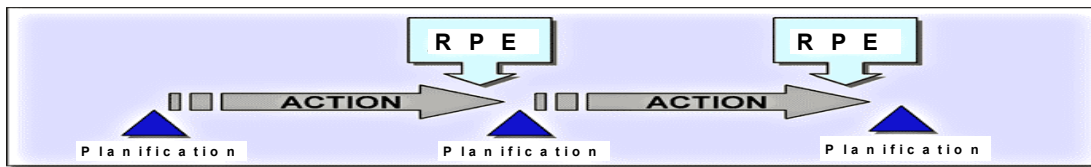
<sup>95</sup> John R. O'Sheo. «DEF Director completes collaboration on organizational learning study». The Officer vol 77 issue 1, Jan/Feb 2001: 139.

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Arie de Geus. The Living Company. Boston: Havard Business School Publishing Corporation, 1997, p. 8.

convaincante et a contribué à promouvoir la RPE de façon positive<sup>98</sup>. La firme «Signet Consulting» a principalement facilité la compréhension de la RPE en distinguant clairement la différence entre la rétrospective et les méthodes traditionnelles de faire le «post mortem»<sup>99</sup>. La promotion de la RPE comme «pratique courante» pour procéder à des améliorations de façon continue a tranquillement pris sa place et provoqué un effet d'engouement pour cette nouvelle approche qui révolutionne le monde des affaires<sup>100</sup>. La firme «Signet Consulting» évoque à cet effet un schéma (Fig. 8) permettant de mieux visualiser la pratique continuelle et répétitive de la RPE<sup>101</sup>.

**Le processus continu de la RPE selon la firme Signet Consulting**



**Fig. 8**

Pour mieux saisir la portée de la RPE dans le milieu des affaires, voici quelques exemples qui illustrent l'impact concret de sa pratique. Chez Shell, la RPE est maintenant incorporée à la planification annuelle. Des révisions cycliques permettent d'analyser des périodes données en vue de réorienter les efforts pour le futur<sup>102</sup>. Shell est même allée plus loin et a commencé à pratiquer la Revue Avant-Exercice («Before Action Review»). Cette méthode est comparable au «wargaming» qui tente de

<sup>98</sup> Marilyn Darling and Charles Parry. «From Post-Mortem to Living Practice: An in-depth study of the evolution of the After Action Review». Online Posting. Signet Consulting Group. 12 Sept 2001. <[http://www. Signetconsulting.com/aarsum.html](http://www.Signetconsulting.com/aarsum.html)>.

<sup>99</sup> Ibid.

<sup>100</sup> Ibid.

<sup>101</sup> Ibid.

<sup>102</sup> Ibid.

déterminer les enjeux majeurs et analyser leurs conséquences avant même d'entreprendre une activité particulière<sup>103</sup>. Shell accorde beaucoup d'importance aux leçons retenues qui sont issues de la RPE. Celles-ci influencent directement la planification à court, moyen et long terme.

Dans un autre ordre d'idée, la «British Petroleum» (BP) a souligné les avantages multiples de la RPE<sup>104</sup>. Entre autre, elle a contribué directement à promouvoir l'importance des équipes de travail tout en favorisant la délégation des responsabilités. Elle a démontré être un motif valable pour structurer plus efficacement les révisions trimestrielles tout en les rendant plus pertinentes. Elle a également permis d'établir de nouvelles relations en donnant plus d'importance à la clientèle. Finalement, elle a contribué à améliorer grandement le processus de développement des produits. BP fut attirée principalement par la rapidité et la simplicité d'exécution de la RPE<sup>105</sup>. En plus d'incorporer la RPE dans ses réunions BP a capitalisé dès le début sur l'utilisation de vidéo pour capter l'essence des discussions en vue de partager les leçons retenues et les débats avec le plus de monde possible à l'intérieur de la compagnie<sup>106</sup>.

Au Kansas, Harley Davidson a modifié ses méthodes de gestion pour y incorporer la RPE. L'équipe de production opère en trois étapes à savoir une planification et des hypothèses qu'ils soumettent à un processus de RPE en vue d'animer des discussions pour valider les plans initiaux<sup>107</sup>. Cette compagnie ajuste ainsi les hypothèses de

---

<sup>103</sup> Ibid.

<sup>104</sup> Lloyd Baird, Phil Holland and Sandra Deacon. «Learning From Action: Imbedding more learning into the performance fast enough to make a difference». *Organizational Dynamics* vol 27 issue 4, Spring 1999:24-26.

<sup>105</sup> Ibid.

<sup>106</sup> Ibid.

<sup>107</sup> Marilyn Darling and Charles Parry. «From Post-Mortem to Living Practice: An in-depth study of the evolution of the After Action Review». Online Posting. Signet Consulting Group. 12 Sept 2001. <<http://www.Signetconsulting.com/aarsum.html>>.



planification pour ensuite établir des normes initiales de performance et recommencer le processus pour les soumettre encore une fois à la RPE jusqu'à ce que l'équipe soit convaincu d'avoir atteint le niveau de planification espéré avant d'entreprendre la production<sup>108</sup>.

Chez «Greelings & Wade» la RPE a contribué à créer une discipline pour promouvoir les apprentissages dans la conduite des opérations<sup>109</sup>. Le chef des opérations dirige la RPE lors des conférences téléphoniques trimestrielles<sup>110</sup>. Cette pratique a eu un effet d'entraînement pour promouvoir la RPE à tous les niveaux de l'entreprise. L'instauration de la RPE a contribué directement à rehausser les normes tant collectives que personnelles<sup>111</sup>.

Ces quelques cas démontrent comment la RPE, par le biais d'approches différentes, a contribué à améliorer la performance des entreprises tout en développant un environnement permettant de favoriser les apprentissages à partir d'expériences concrètes dans la conduite des opérations quotidiennes de l'entreprise. Cette nouvelle forme d'apprentissage semble devenir une mode qui correspond aux besoins de l'industrie et du milieu des affaires.

La RPE est très bien perçue par les entreprises parce qu'elle permet de répondre aux changements de façon rapide et efficace. Les réalités du marché conjuguent la nécessité de certains changements et la stabilité requise pour maintenir l'envergure des opérations d'une entreprise. Le but ultime est de «parvenir à des progrès mesurables

---

<sup>108</sup> Ibid.

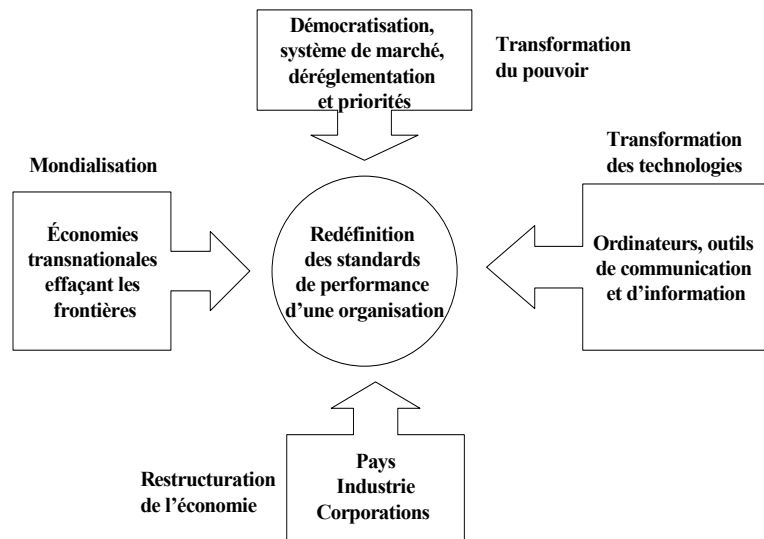
<sup>109</sup> Ibid.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Ibid.

dans un délai minimal»<sup>112</sup>. La RPE contribue à développer la créativité et les innovations permettant d’entreprendre le changement et d’avancer «dans la voie de la performance et du renouvellement»<sup>113</sup>. Le diagramme, à la Fig. 9, permet de mieux cerner les dimensions du changement qui affectent les organisations d’aujourd’hui.

**Influence des réalités contemporaines sur la performance des organisations**<sup>114</sup>.



**Fig. 9**

Dans le milieu académique il existe plusieurs interprétations des courants qui ont marqué l’évolution des entreprises. Malgré différents points de vue, il semble tout de même y avoir un consensus pour convenir qu’il y eut des étapes qui ont marqué la plus

<sup>112</sup> Havard Business Review. Le Changement. Traduction par Jean-Louis Klisnick. Paris : Éditions d’Organisation, 2000, p. 233.

<sup>113</sup> Camille Carrier. De la créativité à L’intrapreneuriat. Québec: Presses de l’Université du Québec, 1997, p. 136.

<sup>114</sup> Tirée directement de Ibid., p. 6.

récente évolution depuis les années 1970. Le tableau, à la Fig. 10, permet d'illustrer «cinq vagues» qui ont marqué cette transformation<sup>115</sup>.

**Vagues caractérisant l'évolution de la gestion de la qualité<sup>116</sup>.**

Vague 1	Cercle de qualité	Cette vague a débuté à la fin des années 1970 et est caractérisée par une séquence d'événements pour solutionner un problème : 1- identification du problème, 2- sélection du problème, 3- révision du problème, 4- solutions recommandées, 5- révision des solutions et 6- la décision <sup>117</sup> .
Vague 2	Processus de contrôle et de statistiques	Enseigner aux gens comment utiliser les organigrammes, les diagrammes de cause à effet et les listes de vérifications. Cette approche a contribué à développer une attitude axée sur les mesures correctives.
Vague 3	Changement de culture	Retour au cercle de qualité mais une emphase particulière a été mise pour remplacer le gestionnaire par un chef. Cette tendance a contribué à l'élimination du «middle management».
Vague 4	Un service de qualité et la satisfaction pour les consommateurs. La qualité totale.	Tous les efforts étaient canalisés pour offrir des services de qualité et une garantie permettant de répondre aux besoins des clients tout en conservant les parts de marché.
Vague 5	L'intégration	Les gestionnaires et les employés sont conscients des défis associés pour instaurer la qualité au sein de l'entreprise. La qualité repose sur les habiletés des gestionnaires à poursuivre efficacement l'avancement pour s'améliorer continuellement et répondre aux besoins changeants du marché.

**Fig. 10**

Ces vagues marquent l'évolution qui a influencé et qui influence encore aujourd'hui la gestion au sein des entreprises. Elle permet de saisir l'amélioration des processus qui ont servi à envisager la solution des problèmes et le maintien de la performance en vue de maintenir un haut niveau compétitif. Ce tableau permet également de saisir pourquoi la RPE semble faire une percée dans le domaine des

<sup>115</sup> Leslie L Kossoff. Managing for Quality: How to Implement and Manage a Business Strategy of Continuous Improvement. United States of America: Kossoff Management Consulting, 1998, pp. 34-46.

<sup>116</sup> Ce tableau a été produit à partir de lectures effectuées par l'auteur dans Leslie L. Kossoff. Managing for Quality: How to Implement and Manage a Business Strategy of Continuous Improvement. Op. cit., pp. 34-147.

<sup>117</sup> Stephen P. Robbins and Nancy Langton. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. Scarborough: Prentice-Hall Canada Inc., 1999, p. 289.

affaires. Elle répond aux besoins associés aux changements continuels et elle permet d'être utilisée de façon constante en contribuant à l'amélioration quasi-instantanément. La RPE répond bien aux procédures de décentralisation favorisant ainsi plus d'initiatives chez les employés et les invitant à participer pleinement au succès de l'entreprise<sup>118</sup>. Cette approche cadre bien avec les nouvelles techniques de gestion qui ont cours aujourd'hui comme le cycle d'évaluation comprenant le plan, l'exécution, la vérification (incluant la RPE), les actions (incluant la RPE) pour ensuite recommencer le processus<sup>119</sup>. Ce détour, pour présenter le contenu des différentes écoles de pensée, permet de mieux comprendre pourquoi la RPE semble répondre à un besoin au cœur de la dynamique du milieu des affaires. Elle est un outil efficace qui permet de bâtir l'esprit d'équipe, d'améliorer sans délai la performance des employés, de favoriser une prise de conscience collective et de réussir un consensus de manière implicite.

Il est également intéressant de noter que la RPE, dans le milieu civil, est présente plus particulièrement dans les secteurs de production industrielle et manufacturière. Malgré son usage répandu, la RPE apparaît toutefois peu présente dans le secteur des services. Ce secteur économique semble dépeindre une tendance que l'on peut comparer à celle que l'on retrouve au sein de l'Armée de terre canadienne. Il serait ainsi possible de convenir que l'implantation de la RPE pourrait représenter un défi additionnel en supposant que le secteur des services ne semble pas enclin à capitaliser sur son emploi aussi facilement que dans les secteurs de production industrielle et manufacturière.

Malgré tout, la RPE, dans le domaine des affaires, peut fournir un cadre de référence pour comprendre les divers contextes où elle est utilisée. Tout le succès qui lui

---

<sup>118</sup> Partridge Ivancevich. Management in Canada: The Competitive Challenges. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1999, p.97.

<sup>119</sup> Ibid., p. 156.

est attribuée permet de percevoir les effets positifs à court terme de son impact. En plus de favoriser la dynamique de groupe elle est un outil qui incite dorénavant à la participation active des subalternes au succès de l'entreprise par des prises de conscience collective qui augmente l'efficacité et la rentabilité. Il ne fait aucun doute que les expériences significatives présentées dans cette portion du projet de recherche font voir que la RPE a contribué à revitaliser les méthodes de gestion. Ces expériences constituent, sans aucun doute, un cadre de référence pour aider à envisager l'emploi de la RPE au sein de l'Armée de terre canadienne.

## CHAPITRE 4 : LA RPE AU COEUR DE LA DYNAMIQUE DE L'ARMÉE CANADIENNE

*«Un commandant faible ou passif finit toujours par se muer en irrésolution et entraîne inévitablement la défaite. Au contraire, un chef fort et déterminé conduit ses hommes à la victoire. C'est l'une des leçons fondamentales que nous enseigne la guerre en matière de direction des hommes.»*

*David Rogers<sup>120</sup>*

l'Armée de terre»<sup>124</sup>. Le CEMA semble être avant-gardiste dans son approche. Non pas par sa volonté d'instaurer la RPE mais par son ouverture et ses désirs de vouloir améliorer le système d'instruction de l'Armée de terre. Cette philosophie rejoint directement les défis identifiés par le Ministère de la Défense et les Forces canadiennes qui entrevoient de «revoir les pratiques de formation et de perfectionnement afin de permettre aux militaires» d'être mieux préparés à affronter les défis des années à venir<sup>125</sup>. L'instauration de la RPE comme l'entrevoit le CEMA favorisera l'objectif visé de considérer toute la formation de telle sorte «qu'elle se rapporte directement à la tâche à accomplir»<sup>126</sup>. Ces initiatives font parties de plusieurs plans et rejoignent la stratégie élaborée au sein de la Défense nationale pour répondre aux défis engendrés par la RAM.

À cet effet, la stratégie 2020 est la référence qui permet de définir comment les Forces canadiennes vont affronter la RAM. Cette publication comprend une série d'objectifs permettant d'aborder différents aspects de la défense qui sont jugés comme importants pour être en mesure de composer avec l'évolution et la nature changeante des conflits. L'application de la RPE intervient dans deux de ces domaines. Dans un premier temps, l'objectif deux de la stratégie 2020 stipule l'importance d'avoir des «chefs déterminés» pour «créer et entretenir un climat de leadership qui favorise l'initiative, l'esprit de décision et la confiance, tout en améliorant l'aptitude des chefs à diriger et à gérer efficacement»<sup>127</sup>. Dans un deuxième temps, l'objectif six souligne l'importance d'offrir une carrière de choix en vue de faire de la Défense «un milieu de travail

---

<sup>124</sup> Ibid.

<sup>125</sup> Défense Nationale du Canada. La Défense du Canada au-delà de 2010 : Document de conception de la RAM. Ottawa: Groupe opérationnel de travail sur la RAM, QGDN, 31 mai 1999.

<sup>126</sup> Ibid.

<sup>127</sup> Défense Nationale du Canada. Façonner l'avenir de la Défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020. Ottawa: Ministère de la Défense Nationale, juin 1999, p. 9.

enrichissant, flexible et progressif où se forment des équipes professionnelles d'hommes et de femmes innovateurs et extrêmement compétents déterminés à remplir leur mission»<sup>128</sup>. Cet objectif bien particulier propose «d'étudier et d'adapter de nouvelles stratégies d'instruction pour permettre à tous les membres des Forces canadiennes d'acquérir les connaissances et les aptitudes communes nécessaires pour opérer l'espace de bataille du XXI<sup>e</sup> siècle»<sup>129</sup>. Il est facile de percevoir comment la RPE pourra contribuer directement à la réalisation de ces deux objectifs. La prochaine partie de ce projet de recherche reprendra ce thème en vue de proposer certaines méthodes possibles pour considérer la RPE comme levier afin de contribuer à former des chefs déterminés évoluant dans un milieu professionnel enrichissant. Pour l'instant, il est opportun de voir comment l'Armée de terre a entrepris les premières initiatives pour instaurer la RPE.

La première initiative formelle au sein de l'Armée de terre fut la publication, en novembre 1999, d'un numéro spécial de la revue *Dépêches* dédié entièrement à la RPE<sup>130</sup>. Ce numéro particulier est basé uniquement sur la doctrine américaine et constitue une référence importante étant donné qu'on y retrouve toute l'information pertinente et nécessaire pour comprendre la RPE dans un contexte militaire canadien. Cette publication cite des exemples concrets de mise en application de la RPE au sein de l'Armée de terre du Canada. Depuis la parution de ce numéro, la RPE semble devenir un domaine d'intérêt pour les jeunes chefs au sein de l'Armée de terre<sup>131</sup>. C'est seulement en 2002 que d'autres initiatives concrètes ont vu le jour. Dans un premier temps,

---

<sup>128</sup> Ibid., p. 10.

<sup>129</sup> Ibid.

<sup>130</sup> Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). «La Révision Post-Exercice: pour apprendre davantage de l'instruction». Op. cit.

<sup>131</sup> Cette proposition est une opinion personnelle de l'auteur basée sur des conversations avec plusieurs officiers et sur des observations en tant que commandant de compagnie au sein d'un bataillon d'infanterie légère et en tant que G3 au sein d'une Brigade de réserve.



l'Armée a affecté des militaires à «Fort Polk» aux États-Unis pour suivre une formation auprès de l'Armée américaine<sup>132</sup>. Dans un deuxième temps, le Centre des leçons retenues de Kingston a produit un aide-mémoire pour assister les chefs dans la conduite de la RPE. Ce document, influencé grandement par l'expérience américaine, permet de concevoir la RPE sous une perspective canadienne tout en y retrouvant une portion permettant de saisir comment les chefs peuvent utiliser les aides à l'entraînement. Cet aide-mémoire est rédigé seulement en anglais et la première ébauche n'a pas encore été publiée officiellement<sup>133</sup>. Le Centre des leçons retenues produira sous peu un vidéo et un document qui permettront aux unités de l'Armée de poursuivre un programme de formation à distance en vue d'être en mesure d'instruire les chefs à conduire la RPE de façon efficace<sup>134</sup>. Le major Kenedy, du Centre des leçons retenues, a également confirmé la production d'une brochure qui servira de guide pour les observateurs et les contrôleurs. Ces initiatives laissent présager une implantation à partir de documents et d'aides à l'entraînement qui favorisent une instruction à distance pour répondre aux réalités de la géographie canadienne et rencontrer les besoins limités par le peu de ressources budgétaires disponibles<sup>135</sup>. Malheureusement, les chefs au sein de l'armée de terre n'ont pas encore compris ce qu'est la RPE et n'ont pas perçu tout le potentiel qui réside dans sa mise en pratique<sup>136</sup>. De plus, les Commandants ne croient pas que les subordonnés et la troupe ont les compétences pour être en mesure de commenter efficacement pendant la conduite de la RPE<sup>137</sup>. Cette mentalité révèle que les chefs de

---

<sup>132</sup> Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). Entrevue téléphonique. 23 Octobre 2002.

<sup>133</sup> Army Lessons Learned Center. *After Action Review Aide-Memoire*. Op. Cit.

<sup>134</sup> Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). Entrevue téléphonique. 23 Octobre 2002.

<sup>135</sup> Ibid.

<sup>136</sup> Ibid.

<sup>137</sup> Ibid.

l'Armée devront, comme nos homologues américains l'ont constaté, réaliser que la pratique de la RPE nécessite une ouverture d'esprit et une souplesse pour embrasser la culture qui caractérise l'organisation apprenante.

Est-ce que notre culture actuelle est favorable à ce genre de transition? Est-ce que l'Armée canadienne a atteint la maturité d'une organisation apprenante? Ces questions pourraient faire l'objet d'une toute nouvelle recherche et nécessiterait une analyse approfondie pour envisager des réponses convenables. Sans élaborer trop en détail sur le sujet on peut noter quelques conclusions émises par l'Institut de Leadership des Forces Canadienne (ILFC) afin de situer, de façon générale, la culture actuelle au sein des Forces canadiennes.

Dans un premier temps, il est reconnu que la carrière militaire est perçue non plus comme une vocation mais comme un emploi normal<sup>138</sup>. Les perspectives de carrière et la possibilité d'embrasser une profession ne sont plus ce qu'ils ont déjà été et se traduisent par un dévouement grandement réduit au profit de la réalisation d'ambitions personnelles<sup>139</sup>.

Des recherches récentes au sein des Forces américaines permettent de confirmer que la microgestion et le syndrome de l'organisation parfaite sont toujours présents malgré une culture qui prône la décentralisation et la responsabilisation à bas niveau<sup>140</sup>. Ces comportements ont également été dénotés au sein des Forces canadiennes mais la

---

<sup>138</sup> Brigadier-General (ret) J. Sharpe and English A.D. Principles for Change in the Post-Cold war Command and Control of the Canadian Forces. Op. cit., pp. 56-57.

<sup>139</sup> Ibid. pp. 56-58.

<sup>140</sup> Ibid. pp. 60-61.

portée reste imprécise et celle-ci devrait faire l'objet de recherches supplémentaires pour en confirmer l'amplitude<sup>141</sup>.

Ces réalités, énoncées par l'ILFC, ne caractérisent pas un leadership en santé et indiquent, malheureusement, un manque d'intérêt pour le bien-être de la troupe<sup>142</sup>. Il faut tout de même concevoir que ces constatations inquiétantes ne sont pas un reflet d'ensemble de la culture qui anime l'Armée de terre canadienne. La seule présence de ces comportements est tout de même suffisante pour envisager des actions qui permettront d'éliminer complètement ces comportements contre-productifs. Il est clair que, dans un tel contexte, la RPE oblige les officiers et les chefs à créer un rapprochement avec la troupe permettant ainsi de développer et promouvoir une culture qui favorise la décentralisation des responsabilités et contribue à éliminer le syndrome de l'organisation parfaite. Sous une telle perspective, il est tout à fait raisonnable d'envisager la RPE comme moyen pour promouvoir et développer la culture de l'organisation apprenante. Il reste quand même beaucoup d'appréhension concernant l'emploi de la RPE.

En utilisant l'expérience américaine comme point de référence, le phénomène de manque de compréhension et la résistance face à la conduite de la RPE semble être un cheminement normal. Comme bien des organisations, le leadership de l'Armée devra tenter de comprendre que la RPE est un système non pas pour mesurer le progrès réalisé par l'équipe mais plutôt comme une méthodologie ayant comme «objectif majeur» d'aider l'équipe à se développer<sup>143</sup>. Pour favoriser ce genre de changement il est

---

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> Ibid. pp. 50-62.

<sup>143</sup> Harvard Business Review. Les Systèmes de mesure de la performance. Paris : Éditions d'Organisation, 1999, p. 126.

raisonnable d'envisager que la chaîne de commandement impose un cadre de référence qui forcera l'application de la RPE tout en indiquant comment sa conduite pourra contribuer au succès de l'Armée dans les années à venir. À cet effet, la perception de la situation actuelle n'est pas très rassurante. À titre d'exemple, le major Kenedy, principal point de contact pour la RPE au sein de l'Armée, n'était pas au courant du plan quinquennal du CEMA<sup>144</sup>. De plus, les initiatives entreprises par le bureau de première responsabilité semblent favoriser une approche d'implantation verticale du bas vers le haut<sup>145</sup>. Y a-t-il un vide entre le bureau du CEMA et le Centre des leçons retenues? Pas nécessairement, le plan du CEMA n'a peut-être pas encore été articulé ou diffusé. Cependant, il apparaît que les efforts du major Kenedy ne sont pas appuyés par l'ensemble de la chaîne de commandement. Celui-ci est d'avis que les chefs sont trop pressés par leurs activités pour prendre le temps d'inclure l'emploi de la RPE au sein de leur entraînement<sup>146</sup>. À la lumière de ces constatations, il est à souhaiter que le CEMA exerce un leadership directif du haut vers le bas pour forcer l'utilisation de la RPE et faciliter son implantation. Il faudra peut-être revoir également les méthodes d'entraînement pour inviter les chefs à programmer la plage de temps nécessaire pour conduire la RPE et pour cumuler les leçons retenues lors des exercices. Il semble opportun, dans un cas comme celui de l'Armée de terre canadienne, de promouvoir les bienfaits de la RPE pour rehausser la qualité des communications et du leadership. L'application de la RPE permet non seulement d'impliquer tous les membres de l'équipe

---

<sup>144</sup> Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). Entrevue téléphonique. 23 Octobre 2002.

<sup>145</sup> Ibid.

<sup>146</sup> Ibid

aux discussions mais elle est un moyen efficace de tenir tous les participants informés tout en facilitant l'adaptation aux changements si nécessaire<sup>147</sup>.

Tout laisse croire que l'Armée de terre est sur la bonne voie dans sa démarche pour instaurer la RPE. L'Armée embrasse non seulement un nouvel outil pour affronter les défis des années à venir mais elle se donne un appareil qui favorisera le développement de sa collectivité. Cette décision semble judicieuse et correspond à certains points de vue académique qui énoncent qu'«à force de répéter une action, de l'améliorer, d'essayer différentes méthodes, une profession ou une pratique de travail évoluent»<sup>148</sup>. La RPE doit être perçue comme un levier pour simplifier les apprentissages parce qu'elle permet aux exécutants d'évaluer eux-mêmes leur performance tout en identifiant les méthodes permettant de s'améliorer<sup>149</sup>. Malgré tout, il semble rester tout un éventail d'actions à prendre pour rejoindre une expertise comparable à celle que l'Armée américaine a développée eu égard à la RPE. Le prochain chapitre tentera de soumettre certaines réflexions à ce sujet.

---

<sup>147</sup> Commission de la Fonction publique du Canada. Leaders : guide du superviseur. Ottawa : Centre d'édition du gouvernement du Canada, 1985, p. 32.

<sup>148</sup> Robert Sabino. Encadrement dynamique: programme pour les petites et moyennes organisations publiques. Québec: Agence d'Arc Inc., 1988, p. 83.

<sup>149</sup> Donald W. Janell. Human Resource Planning : A Business Planning Approach. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1993, p. 247.

## CHAPITRE 5 : LA FORMATION NÉCESSAIRE POUR BÉNÉFICIER PLEINEMENT DE LA RPE

*«A journey of a thousand miles must begin with a single step.»*

*Lao Tzu<sup>150</sup>*

L'objectif de ce chapitre est de proposer un modèle pour structurer l'instruction au sein de l'Armée afin que la RPE puisse agir comme levier et offrir la possibilité de revitaliser le leadership au sein des Forces canadiennes. Ce chapitre tentera d'envisager comment contribuer à l'amélioration de la compétence individuelle et collective par le biais d'un programme d'instruction qui facilitera le plein emploi de la RPE. Cette dernière portion du projet de recherche est une formulation de réponses suite à la prise de conscience présentée dans la partie précédente. Le but est donc d'offrir l'articulation nécessaire à la réalisation d'un leadership qui pourra se revitaliser, par le biais de la RPE, au sein de l'Armée.

En se référant à l'Armée américaine, les évidences démontrent que la RPE fait l'objet d'un programme d'instruction qui permet aux chefs d'obtenir une formation dans un cadre d'instruction individuelle. Cette étape se réalise normalement après une période de service au sein d'une unité où les individus sont appelés à participer activement aux séances de RPE dans le cadre de leur entraînement collectif. Cette première exposition à la pratique de la RPE est cruciale pour inculquer aux militaires, dès le début de leur carrière, une approche positive et constructive sous la conduite de cet outil qui favorise l'amélioration de la performance et permet ainsi d'instaurer une nouvelle culture. Les chefs qui reçoivent une formation formelle sur la RPE ont donc déjà été confrontés aux

---

<sup>150</sup>Geary A. Rummel and Alan P. Brache. Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995, p. 212.

habiletés requises pour sa réalisation et sa conduite. Ce processus semble être une approche qui permet d'entreprendre la formation à partir d'un bagage d'expériences qui pose les bases d'un apprentissage lesquelles seront développées à plus d'une reprise au cours de leur carrière militaire.

En effet, cette formation de base constitue la première étape qui prépare les sous-officiers et les jeunes officiers à conduire la RPE au sein de leurs unités où ils seront évalués par leurs superviseurs afin de développer davantage leurs habiletés. Ces évaluations constituent une étape importante de la formation permettant de rectifier rapidement certaines difficultés rencontrées où encore de peaufiner les techniques qui sont déjà maîtrisées. Malgré cette approche méthodique et logique, l'Armée américaine rencontre encore des problèmes dans l'application de ce schème même si cette application et la formation concernant la RPE existent depuis plusieurs années<sup>151</sup>. Il semble que les chefs les plus expérimentés tendent à donner leur propre point de vue au lieu de faciliter des discussions collectives<sup>152</sup>. L'Armée tente de définir, depuis plusieurs années, une méthode permettant aux chefs, à tous les niveaux, d'évaluer les qualités de leurs subordonnés avec la conduite de la RPE. Cette tâche représente un défi qui est associé au fait que les chefs doivent, eux aussi, préparer leur propre RPE et ne peuvent pas nécessairement participer aux différentes RPE conduites à l'intérieur de leur propre organisation<sup>153</sup>. Les alternatives envisagées pour l'instant, par l'Armée américaine, sont de donner une meilleure formation ainsi qu'un encadrement étroit avant d'autoriser un jeune chef à diriger les discussions d'une RPE pour ainsi compenser ce manque

---

<sup>151</sup> William Blankmeyer, Col and Terry Blakely LTC. «Leaders Conducting After-Action Reviews Often Deliver Substandard Feedback». *Armor* vol 107 issue 6, Nov/Dec 98: 15-18.

<sup>152</sup> Ibid.

<sup>153</sup> Ibid.

d'encadrement<sup>154</sup>. L'Armée s'en remet quand même aux Commandants pour s'assurer que les chefs soient compétents avant d'entreprendre «cette tâche extrêmement importante»<sup>155</sup>.

L'étude des procédés employés par l'Armée américaine permet de réaliser que la possibilité d'exploiter des mentors ne semble pas avoir été une option retenue. À cet effet, il est sage de concevoir que le «mentorat» peut être envisagé sous différentes approches. Dans un premier temps, le parrainage par des chefs expérimentés, qui ne sont pas nécessairement dans la chaîne de commandement, pourrait se révéler une approche permettant un échange professionnel donnant la possibilité aux jeunes chefs de tirer profit des expériences d'un mentor<sup>156</sup>. Il faut, dans le cas des mentors, saisir que son rôle ne se limite pas à encadrer son protégé mais bien de favoriser son épanouissement et faciliter son développement professionnel pour lui permettre d'exceller dans la conduite de la RPE<sup>157</sup>. Sous une autre perspective, le «mentorat» peut faire l'objet d'une dynamique quelque peu différente. En effet, le cheminement proposé pour envisager le «mentorat» au sein d'un groupe, permet de mieux cerner toute la potentialité de la RPE. Par le biais d'un apprentissage collectif et d'un leadership qui favorise le développement du groupe, les individus deviennent conscients de leur rôle et se sentent personnellement appelés à contribuer au succès de l'équipe. Cette dynamique est plus difficile à saisir. Voici donc un tableau, à la Fig. 11, qui permet de mieux cerner les objectifs du «mentorat» dans une dynamique collective.

---

<sup>154</sup> Ibid.

<sup>155</sup> Ibid.

<sup>156</sup> Conseil du Trésor du Canada. Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat. Canada : Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995, p. 6.

<sup>157</sup> Florence M. Stone. Coaching, Counseling & Mentoring: How to choose & use the Right Technique to Boost Employee Performance. New York: AMACON, 1999, pp. 160-161.



Ce tableau est confectionné à partir de trois thèmes qui agissent en complémentarité au sein d'une équipe performante.

**Objectifs du mentorat<sup>158</sup>**

APPRENDRE	DIRIGER	SE SENTIR CONCERNÉ
Faciliter les apprentissages continus en vue de former une équipe qui a le désir d'exceller. Favoriser l'utilisation des connaissances collectives et des habiletés de chacun afin d'harmoniser les efforts et de travailler en complémentarité. Une équipe performante sera en mesure d'apprendre à partir de ses propres expériences et des conseils provenant de l'extérieur du groupe.	Faciliter le développement des chefs à l'intérieur du groupe. Déléguer les tâches et responsabiliser les individus tout en donnant les ressources nécessaires et en démontrant la confiance qui permettra d'envisager que l'erreur est permise. Déléguer davantage et responsabiliser dans la mesure du possible.	Développer un sens des responsabilités et une relation interpersonnelle au sein de l'équipe qui permet à chacun de se sentir important. Baser le succès de l'équipe sur sa potentialité de travailler en complémentarité et de former une équipe qui exploite la cohésion et l'harmonie.

**Fig. 11**

Le milieu académique soutient que ce modèle permet d'incorporer un environnement d'apprentissage continu et développe ainsi la capacité de mieux faire face aux changements<sup>159</sup>. Ce modèle est très intéressant pour rendre pertinent le fait que la RPE est le moyen pour faciliter et structurer les apprentissages qui développent davantage les capacités de l'équipe et la préparent à mieux faire face aux défis et à l'inconnu<sup>160</sup>. Mis à part le manque de considération pour le «mentorat» il reste que l'expérience américaine offre une perspective intéressante pour envisager l'instruction servant à former les chefs qui doivent conduire la RPE. Est-ce que l'Armée canadienne profite pleinement de ce modèle et des expériences qui ont généré toute une panoplie de leçons ayant permis à

<sup>158</sup> Ce tableau est inspiré directement de Harold E Johnson. Mentoring: For Exceptional Performance. California: Griffin Publishing, 1997, pp. 161-162.

<sup>159</sup> Ibid., p. 163.

<sup>160</sup> Cette affirmation est avancée par l'auteur suite à sa propre compréhension du modèle présenté à la figure 11.

l'Armée américaine d'embrasser la mise en application de la RPE et de concevoir comment réaliser la formation nécessaire à sa conduite?

À prime abord, il semble que l'Armée canadienne a réalisé tout le potentiel qu'offre la RPE. Cependant, les initiatives entamées par le major Kenedy en 1999, au sein du Centre des leçons retenues, permettent de conclure que la volonté de la chaîne de commandement n'était pas présente à cette époque. Le plan élaboré par le CEMA en mai dernier vient rectifier cette lacune et confirme l'intention ferme qu'a l'Armée d'instaurer la RPE d'ici les cinq prochaines années. Tel que présenté auparavant, il ne semble pas pour autant que le plan du CEMA ait été diffusé suffisamment pour permettre une implantation à court terme. Il est donc à souhaiter que ce plan soit présenté dans les prochains mois afin de maximiser les chances de réussite visées par l'élaboration du plan quinquennal. Les initiatives entreprises par le Centre des leçons retenues sont, pour leur part, des mesures intérimaires qui semblent favoriser une familiarisation pouvant, à la limite, permettre l'établissement d'un certain niveau de connaissance avant une implantation formelle. Il est à souhaiter que ces initiatives, malgré leur efficacité limitée, ne soient pas l'unique moyen pour en arriver à la réalisation du plan quinquennal voulu par le CEMA. Comme l'expérience américaine le démontre, la RPE nécessite un changement de culture qui ne peut être articulé qu'à partir d'une volonté ferme de l'ensemble de la chaîne de commandement. C'est pourquoi l'approche actuelle, de formation du bas vers le haut, devrait être supportée par une ferme intention de la chaîne de commandement, traduite par des échéanciers et des objectifs bien précis, pouvant ainsi mieux définir dans quelles conditions instaurer la RPE au sein de l'Armée de terre. À cet effet, il est crucial de tirer pleinement avantage de l'expertise et de l'expérience

américaine pour ne pas être confronté aux défis qu'ils ont rencontrés et aux délais interminables qu'ils ont dû subir avant d'en arriver à un degré d'efficacité raisonnable.

L'approche actuelle favorisée pour la formation des chefs à bien conduire la RPE est inquiétante. La formation à distance et toutes les tentatives d'instruction, sous forme autodidacte, sont des approches peu souhaitables pour former les individus qui devraient faciliter les discussions dans le cadre de la conduite de la RPE. À cet effet, l'expérience américaine démontre que l'expertise liée à la RPE doit se développer à partir d'une formation individuelle et par une mise en pratique facilitant un suivi et la tenue de séances de rétroaction pour corriger sans délai les erreurs et promouvoir une conduite efficace de la RPE. Cette forme d'apprentissage, basée sur la pratique, semble être essentielle pour développer les qualités requises chez les chefs appelés à conduire la RPE. Les initiatives entreprises pour former les instructeurs au sein des Forces américaines sont louables et devraient servir de fondement pour promulguer l'instruction au sein de l'Armée canadienne. Il apparaît crucial de capitaliser sur les ressources humaines pour instaurer la RPE, pour en structurer le programme de formation et pour assurer l'instruction qui est nécessaire à l'ensemble de l'Armée. Ces gens sont une ressource décisive pour provoquer le changement de culture essentiel à l'instauration de la RPE. Il semble donc préférable d'envisager une instruction de type conventionnelle permettant l'interface avec des instructeurs qualifiés qui assureront le développement professionnel nécessaire des chefs qui assumeront la conduite de la RPE. Cette approche semble également favoriser le développement des connaissances lesquelles pourraient constituer une base initiale pour ensuite décentraliser l'instruction, par le biais d'instructeurs bien formés, dans les différentes unités au sein de l'Armée canadienne.

À la lumière de ces constatations, voici donc quelques recommandations qui émanent des observations principales de cette recherche et qui pourraient servir de guide pour envisager l'instauration et l'emploi de la RPE au sein de l'Armée de terre canadienne.

*Établir la culture propice à la RPE.* Il semble tout à fait raisonnable, dans un premier temps, de favoriser l'établissement d'un environnement propice à la mise en place de la RPE. À cet effet, l'un des facteurs les plus importants est la reconnaissance des compétences de chaque individu<sup>161</sup> et leur capacité d'interagir dans le cadre d'une RPE afin de capitaliser sur toute la «coopération» nécessaire dans la réalisation du processus<sup>162</sup>. Malgré le fait que cette dynamique est essentielle au succès, le major Kenedy a quand même souligné que les chefs doutent des capacités des soldats et de leurs habiletés à contribuer de façon significative à la RPE<sup>163</sup>. Cette considération présente donc deux volets importants dans l'établissement d'une nouvelle culture. Tout d'abord, le chef doit être «ouvert à la critique de ses propres actes» et, de façon tout aussi importante, il doit favoriser la création «d'un environnement encourageant les soldats à réfléchir aux difficultés rencontrées et à trouver les solutions à ces problèmes»<sup>164</sup>. Comme le démontre l'expérience américaine, cette culture d'apprentissage ne s'établit pas aussi facilement que cela pourrait le sembler. Lorsque les actions du chef sont critiquées et remises en question celui-ci doit être «coriace et démontrer de bonnes aptitudes à l'écoute active» pour permettre au groupe de bénéficier pleinement de la

---

<sup>161</sup> L'auteur fait référence, dans le cas présent, aux individus qui participent à la RPE.

<sup>162</sup> Yves St-Arnaud. L'interaction professionnelle: efficacité et coopération. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 1995, p. 87.

<sup>163</sup> R. Kenedy Major (OEM Instr CLRA). Entrevue téléphonique. 23 Octobre 2002.

<sup>164</sup> Daryl W. Morel. «Améliorer l'apprentissage dans l'Armée de terre canadienne.» Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre vol 2, no 4 hivers 1999 : 77-84.

RPE<sup>165</sup>. Du même coup, le chef doit réagir objectivement en reconnaissant la valeur ajoutée des commentaires et en gardant une attitude positive face à la critique. Les interventions des subalternes ne doivent pas faire l'objet d'évaluation particulière ou encore constituer des reproches éventuels dans le cadre des évaluations de rendement annuel. Il est évident que de telles actions ruinteraieent complètement les relations interpersonnelles nécessaires à la bonne conduite de la RPE. Le succès lié à l'établissement d'une culture propice à la RPE repose, en grande partie, sur la capacité des chefs à démontrer la souplesse d'esprit pour accepter la critique et leur volonté à démontrer le professionnalisme et la compétence nécessaires pour promouvoir la dynamique d'une organisation apprenante. L'expérience américaine nous enseigne également que la «persistance» est importante étant donnée que la pratique de la RPE n'est que très rarement efficace dès le début de sa mise en pratique. L'établissement d'une nouvelle culture semble donc être l'étape initiale qui permet d'envisager, par la suite, des conditions propices pour une implantation d'envergure.

*Une formation adéquate.* Le système d'instruction au sein des Forces canadiennes est structuré de façon judicieuse en intervenant à plusieurs reprises au sein de la carrière d'un individu pour permettre de lui donner les outils techniques et intellectuels nécessaires à sa progression de carrière. Confrontée à des programmes de formation déjà bien chargés, l'Armée pourrait considérer l'instruction concernant la RPE comme une actualisation du contenu des programmes qui, d'une façon ou d'une autre, doivent évoluer avec le temps. Tout comme le propose l'expérience américaine, il est crucial que la RPE devienne un domaine de compétence qui s'inscrit intégralement dans les programmes de formation. Les sous-officiers pourraient donc recevoir l'instruction à

---

<sup>165</sup> Ibid.

cet effet lors de leur stage de formation pour devenir chef subalterne. Dans un même ordre d'idée, les officiers pourraient se voir enseigner les connaissances requises pour la mise en application de la RPE lors de leur formation de métier dans le cadre de la phase 2. Dans le cas des sous-officiers, cette approche semble tout à fait plausible étant donnée qu'elle privilégie l'acquisition d'une certaine expérience avant d'entreprendre l'étape de formation. Dans un contexte tout aussi valable, elle permet aux jeunes officiers d'expérimenter entre eux les rudiments de la RPE, pendant l'entraînement de base, pour faciliter les discussions et permettre, par le fait même, de contribuer à leur propre éducation en étant la cible des critiques de leurs confrères qui profitent eux aussi de cette expérience collective. Au-delà de cette première étape, l'expérience américaine nous indique qu'il serait judicieux de parfaire et d'exploiter les connaissances des officiers à un niveau intermédiaire afin que ceux-ci puissent devenir des superviseurs efficaces et deviennent mieux préparés à conduire la RPE à des niveaux équivalents à la compagnie et au bataillon. Cette approche permettrait d'établir des bases solides et uniformes qui favoriseraient, avec le temps, l'implantation de la RPE en instituant un changement de culture par la sensibilisation d'une part et par l'instruction d'autre part. Cette concentration de l'instruction, dès le début, permettrait, sans aucun doute, de bénéficier d'une économie d'effort considérable à long terme. L'Armée canadienne a le privilège de bénéficier de l'expérience américaine et cette opportunité de promouvoir le succès à court terme ne devrait pas être prise à la légère. Il faut tenir compte que c'est seulement après avoir instauré la dynamique de l'organisation apprenante que l'Armée américaine a réalisé que la RPE pouvait contribuer à faciliter les apprentissages, et ce, même à partir des «expériences les plus complexes»<sup>166</sup>. Ce modèle pour l'instruction vient donc

---

<sup>166</sup> Gordon R. Sullivan and Michael V. Harper. Hope is not a Method. United States of America: Times

favoriser un changement de culture et permettre de démystifier la RPE afin de mieux réaliser sa potentialité au sein d'une organisation apprenante.

*Accorder une importance au feedback et à la rétroaction pour faciliter le processus d'implantation.* Le feedback permet de faire connaître les résultats d'une performance et contribue à corriger ou modifier les comportements et les actions en vue «d'améliorer une performance»<sup>167</sup>. Au cours de l'implantation de la RPE, il est essentiel que les participants et les dirigeants reçoivent une rétroaction leur permettant de réaliser leur degré de succès. Le chef pourra mieux situer ses habiletés et les participants pourront ainsi comprendre leur niveau d'implication et cerner davantage la signification de propos pertinents pour la conduite de la RPE<sup>168</sup>. Cette forme de suivi ne peut que faciliter la mise en place de la RPE et, par le fait même, aider les chefs et les participants à mieux saisir la dynamique essentielle pour atteindre le maximum de succès. Après tout, le but est de s'assurer que la RPE produit les «résultats escomptés» et que le niveau de compétence collective acquis soit maintenu en vue de promouvoir une conduite efficace permettant ainsi une meilleure atteinte des objectifs fixés et stimulant une nouvelle dynamique collective fondée sur l'implication individuelle et la responsabilisation personnelle<sup>169</sup>. Le feedback immédiat peut contribuer à favoriser l'adaptation immédiate

---

Books, Random House Inc., 1996, p. 191.

<sup>167</sup> Wayne F. Cascio. Applied Psychology in Human Resource Management. 5<sup>th</sup> edition. United States of America: Prentice-Hall Inc., 1998, p. 270. Et Steven L. McShane. Canadian Organizational Behaviour. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 2001, p. 45.

<sup>168</sup> Nicole Côté, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. La dimension humaine des organisations. Canada : Gaëtan Morin éditeur, 1994, p. 176.

<sup>169</sup> David A. Nadler, Janet L. Spencer and Associates. Executive Teams. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998, p. 181. Et Jean-Pierre Mercier. Le coaching. Québec: les Éditions Quebecor, 1999, p. 14.

et simplifier le changement de culture tout en augmentant sans délai l'efficacité du groupe<sup>170</sup>.

*Une gestion efficace des leçons retenues.* Tel que souligné dans la revue des études au chapitre deux, il faut gérer efficacement la collecte et la diffusion des leçons retenues. À cet effet, il semble que le Centre des leçons retenues de Kingston effectue une collecte et rédige des publications qui constituent une base importante de données. Il faut toutefois envisager une expansion des ressources pour permettre d'emmagasiner le produit généré des RPE et de mieux diffuser les intrants dans des délais rapides afin que tout ce bagage d'expérience profite à l'ensemble de la collectivité militaire. Cette étape mérite une attention toute particulière étant donné que même nos collègues américains n'exercent pas encore cette fonction avec succès. Cette étape est pourtant vitale pour permettre d'actualiser la doctrine et modifier l'entraînement au besoin sans avoir à expérimenter certaines difficultés qui auraient été vécues par d'autres unités. Cette étape permet également de prendre conscience des changements engendrés par la technologie et la nature évolutive des conflits qui nécessite, dans bien des cas, de repenser la doctrine liée à la conduite des opérations.

*Proposition d'un modèle de gestion de l'entraînement.* Conduire la RPE produit des bénéfices immédiats qui améliorent considérablement les performances d'une organisation. Il faut également exploiter les dividendes à long terme. Par le biais d'une ressource électronique permettant de consulter l'ensemble des résultats des RPE conduites au sein de l'Armée, les chefs pourraient, avant même de faire une planification détaillée de leur entraînement, tenir compte d'observations réalisées lors de RPE

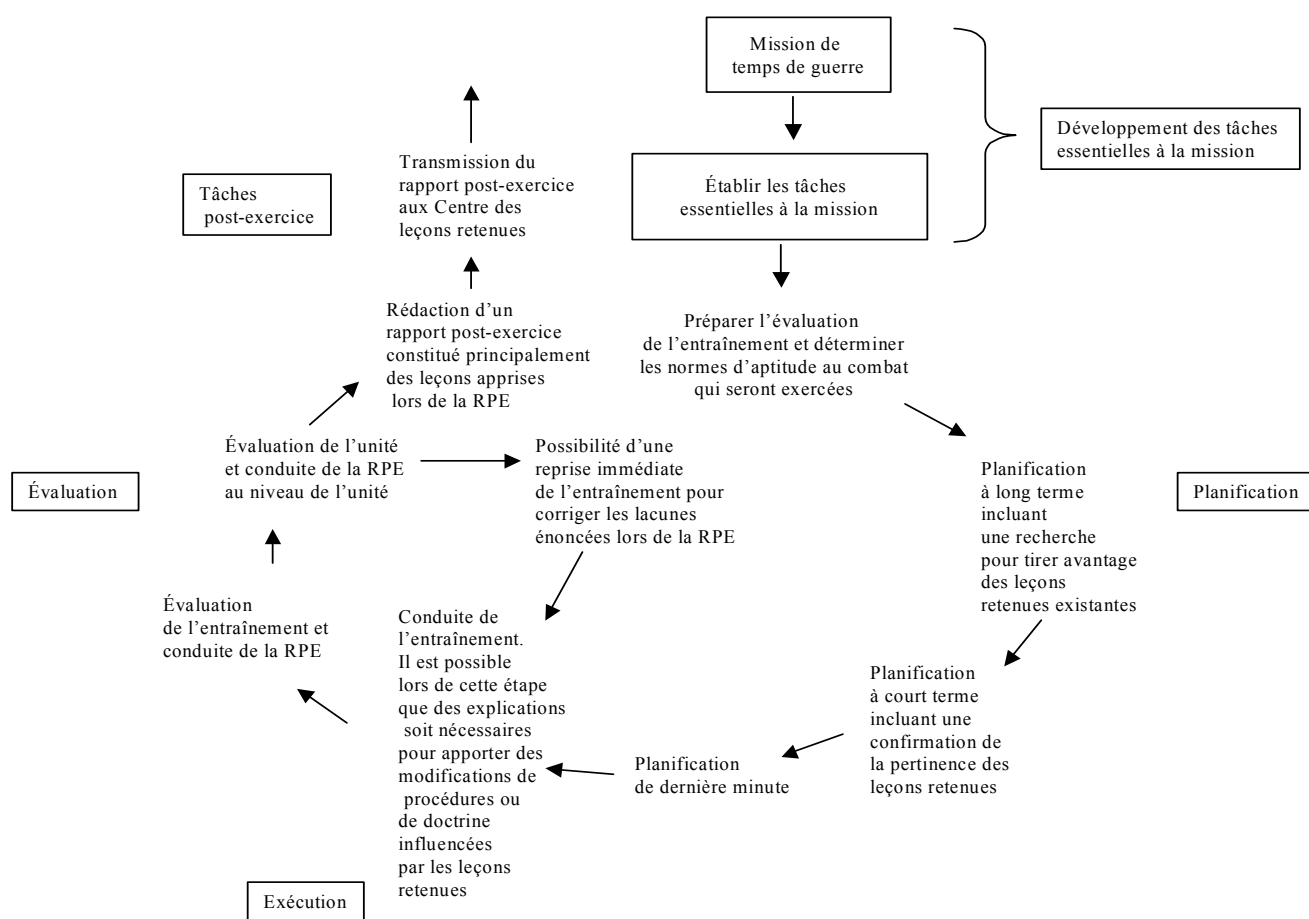
---

<sup>170</sup> James R. Evans and James W. Dean, Jr. Total Quality: Management, Organization and Strategy. Second Edition. Canada: South-Western College Publishing, 2000, p. 236.



conduites antérieurement. Inspirée directement du modèle américain, présenté à la figure 7, voici donc une proposition qui permet d'incorporer pleinement les résultats cumulés dans la banque des leçons retenues et offre une perspective de l'incorporation de la RPE dans le cycle de l'entraînement.

### Proposition d'un cycle de la gestion de l'entraînement



**Fig. 12**

Ce modèle est plus complexe et comprend plus d'étapes que le modèle proposé par l'Armée américaine. Les étapes supplémentaires et la dynamique proposée dans ce cycle

de gestion sont basées sur les observations cumulées dans cette recherche lesquelles permettent de déterminer la pertinence des leçons retenues et l'importance de les incorporer dans le cycle de planification.

En dernier lieu, il serait justifié de formuler une recommandation avant-gardiste à partir des conclusions tirées principalement de la mise en application de la RPE dans le milieu des affaires et de son évolution au sein de l'Armée américaine et canadienne. Pourquoi ne pas incorporer la mise en pratique de la RPE aux activités et aux opérations quotidiennes et non seulement à l'entraînement? Après tout, les compagnies civiles semblent bien tirer avantage de cette pratique. Le but consiste à utiliser la RPE afin de déterminer si les objectifs quotidiens, les objectifs de la semaine ou encore les buts fixés pour une activité quelconque ont été rencontrés. Son application «at large» favoriserait l'institutionnalisation de l'organisation apprenante tout en développant une meilleure compréhension des opérations courantes pour les subordonnés. Cette dynamique faciliterait l'élargissement des

permettra une meilleure adaptation aux changements, et ce, dans un délai immédiat entraînant la création d'une évolution caractérisant une nouvelle structure : «l'organisation apprenante»<sup>173</sup>. À la limite, le potentiel d'une telle organisation permettrait de voir à la réalisation et «l'exécution d'un plan même si celui-ci est déficient»<sup>174</sup>.

Ces recommandations sont audacieuses mais représentent, d'après les résultats de cette recherche, les conditions nécessaires qui permettraient d'instaurer la RPE au sein de l'Armée canadienne avec succès. Il semble tout à fait essentiel que l'implantation de la RPE dans nos rangs se réalise en considérant les leçons apprises par l'Armée américaine et l'expérience vécue dans le milieu des affaires. L'Armée canadienne est-elle déjà au stade de l'organisation apprenante? Non, mais tout laisse croire qu'elle est sur la bonne voie. Il est maintenant temps de procéder au changement de culture qui permettra d'instaurer la RPE.

---

<sup>173</sup> Ibid.

<sup>174</sup> Ibid., p. 189.

## CONCLUSION

*«Les leaders ont un rôle important à jouer, en tant que symboles de l'unité morale de la société, dans l'évolution des mentalités. Ils peuvent exprimer les valeurs qui soudent la société. Mais, plus important encore, ils peuvent concevoir et construire les enjeux qui font sortir les hommes de leurs préoccupations quotidiennes, qui les font transcender les conflits qui déchirent la société, et qui les unissent dans la poursuite d'objectifs dignes de leurs plus beaux efforts .»*

*John W. Gardner dans «No easy Victories».*<sup>175</sup>

Cette recherche permet de mettre en perspective toute l'expertise de l'Armée américaine concernant la RPE. Pour cette armée, la RPE continue de jouer un rôle déterminant pour répondre aux défis du monde militaire contemporain. Pour les américains, le champ de bataille du futur sera animé par «des soldats et des chefs de qualité qui réalisent leur plein potentiel par le biais de la technologie de l'âge de l'information et par l'exécution d'un entraînement rigoureux et pertinent qui contribue à développer les chefs»<sup>176</sup>. Cette recherche permet de convenir également que les transformations provoquées du champ de bataille en partie, par la RAM, ont un «impact énorme» sur le commandement et l'exercice du leadership au sein des unités de combats<sup>177</sup>. L'organisation apprenante semble, d'après l'Armée américaine, être la dynamique préférable pour faire face à l'ensemble de ces défis<sup>178</sup>. Le pari, dans sa forme la plus simple, est, bien sûr, d'adopter les bonnes méthodes pour être en mesure non seulement d'évoluer au même rythme que l'espace de bataille mais aussi de se donner les moyens de le dominer en vue de conserver la supériorité qui garantira le succès<sup>179</sup>. Le monde d'aujourd'hui nécessite que «les chefs se concentrent davantage sur le futur au

---

<sup>175</sup> Warren Bennis. Profession: Leader. Traduction par Christine Durieux. Paris : Inter-Éditions, 1991, p. 21.

<sup>176</sup> Tom Clancy and General Fred Franks Jr. (Ret). Into the Storm, A study in Command. New York: G.P. Putnam's Sons, 1997, p. 509.

<sup>177</sup> Ibid., pp. 508-509.

<sup>178</sup> Ibid., p. 97.

<sup>179</sup> Gordon R. Sullivan and Michael V. Harper. Hope is not a Method. Op. cit., 1996, p. 160.

cœur d'une culture créative et optimiste» permettant une adaptation efficace et une approche novatrice face aux réalités du combat moderne<sup>180</sup>.

L'organisation apprenante révolutionne la dynamique du commandement dans les affaires militaires et est rehaussée par la pratique de la RPE. Celle-ci permet d'apprendre concrètement de chaque période d'entraînement tout en agrémentant la répétition basée sur l'établissement de nouveaux objectifs issus des discussions collectives. Elle développe la compétence des chefs et de la troupe tout en favorisant un milieu où l'entraide collective multiplie le potentiel des unités et des sous-unités. Elle permet une participation de la part des subordonnés, produisant ainsi un effet favorable sur l'impression qu'ils ont de leur contribution personnelle, du point de vue de la créativité et de la formation d'un esprit de corps fort et cohérent, tout en agissant comme multiplicateur de force.

L'Armée de terre canadienne doit considérer, avec la RPE, la possibilité de «former des chefs déterminés pour entretenir un climat de leadership qui favorise l'initiative, l'esprit de décision et la confiance, tout en améliorant l'aptitude des chefs à diriger et à gérer efficacement». De plus, la RPE peut agir comme levier pour promouvoir «un milieu de travail enrichissant, flexible et progressif où se constituent des équipes professionnelles d'hommes et de femmes innovateurs et extrêmement compétents déterminés à remplir leurs missions». Ces objectifs de la stratégie 2020 sont la base pour envisager le potentiel de combat nécessaire qui servira à dominer le champ de bataille moderne. Il est donc primordial que notre Armée envisage avec sérieux la mise en place de la pratique de la RPE pour capitaliser sur le succès de l'Armée américaine et demeurer parmi les forces militaires les plus professionnelles du monde.

---

<sup>180</sup> Ibid., p. 187.

À cet effet, ce projet de recherche démontre, à partir des expériences américaines, de l'expérience dans le milieu des affaires et de la situation actuelle de la RPE au sein de l'Armée canadienne, que l'implantation de la RPE doit être basée sur cinq piliers fondamentaux. Dans un premier temps, la mise en place de mesures favorisant une culture propice à la pratique de la RPE est essentielle. En deuxième lieu, un programme de formation adéquat facilitera une implantation basée sur la connaissance et la compétence. L'élargissement de la formation des chefs en postes est le troisième pilier qui permettra d'accorder une importance au feedback et à la rétroaction pour faciliter le processus de mise en oeuvre et pour évaluer le succès obtenu au cours de sa réalisation. En quatrième lieu, il faut envisager d'élargir le champ de responsabilité du Centre des leçons retenues de Kingston en vue d'exercer l'impact de

compléter cette implantation avec succès et de favoriser une application élargie de la RPE.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Anderson, Louis B., Ira J. Begley II, Steve R. Arntz and Larry L. Meliza. «Training Analysis and Feedback Center of Excellence (TAAF-X)». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 384030 (2000): 119 p.

Anderson, Terry D. Transforming Leadership: Equipping yourself and coaching others to build the Leadership Organization. New York: St Lucie Press, 1997.

Army Lessons Learned Center. After Action Review Aide-Memoire. Draft Version 1.0. 2002.

Baird, Lloyd, Phil Holland and Sandra Deacon. «Learning From Action: Imbedding more learning into the performance fast enough to make a difference». Organizational Dynamics vol 27 issue 4, Spring 1999:19-31.

Bednarz, Dan and Donna J. Wood. Research in Teams: a Practical Guide to Group Policy Analysis. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1991.

Bell, J.E.D. Introduction à la qualité totale en art du commandement. Service de l'instruction des Forces canadiennes, 1994.

Benchimol, Guy. E-Organisation: Mode d'emploi. Paris: Éditions d'Organisation, 2001.

Bennis, Warren. Profession: Leader. Traduction par Christine Durieux. Paris : Inter-Éditions, 1991.

Bennis, Warren and Patricia Biederman. Organizing Genius: The Secret of Creative Collaboration. United States of America: Addison-Wesley, 1997.

Beno, Ernest B., Brigadier-General (Retired). Training to Fight and Win: Training in the Canadian Army. Kingston: C/O E. Beno, 1999.

Blanchard, Ken, John P. Carlos and Alan Randolph. Empowerment takes more than a minute. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Blankmeyer, William Col and Terry Blakely LTC. «Leaders Conducting After-Action Reviews Often Deliver Substandard Feedback». Armor vol 107 issue 6, Nov/Dec 98: 15-18.

Brown, Bill, Stephen Wilkinson, John Nordyke, David Riede and Steve Huysson. «Developing an Automated Training Analysis and Feedback System for the Tank Platoons». LB and M Associates Inc., Lawton, OK. ADA 328445 (1997): 73 p.

Brown, Frederic J. «Battle Command Staff Training». Institute for defense Analyses, Alexandria, VA. ADA 262617 (1992): 310 p.



Carrier, Camille. De la créativité à L'intrapreneuriat. Québec: Presses de l'Université du Québec, 1997.

Carrard, Alfred. Le Chef: sa formation et sa tâche. 8<sup>e</sup> édition. Suisse : Éditions Delachaux et Niestlé, 1963.

Carvin, David A., Chris Argyris, James Brian Quinn, Philip Anderson and Sydney Finkelstein. Becoming a Learning Organization. Boston: Havard Business School Publishing Corporation, 1993.

Cascio, Wayne F. Applied Psychology in Human Resource Management. 5<sup>th</sup> edition. United States of America: Prentice-Hall Inc., 1998.

Chevalier, Françoise. Cercles de Qualité et Changement Organisationnel. Paris: Economica, 1991.

Ciampa, Dan and Michael Watkins. Right from the Start: Taking Charge in a new Leadership Role. Boston: Havard Business School Press, 1999.

Clancy, Tom and General Fred Franks Jr. (Ret). Into the Storm, A study in Command. New York: G.P. Putnam's Sons, 1997.

Clark, Donald. «Leadership – After Action Reviews». Online Posting. 5 Mar 2000. 12 Sep 2001. <<http://www.nwlink.com/donclark/leader/leadaar.html>>.

Commission de la Fonction publique du Canada. Leaders : guide du superviseur. Ottawa : Centre d'édition du gouvernement du Canada, 1985.

Commission de la Fonction publique du Canada. Le gestionnaire des opérations : leadership en action. Ottawa : Centre d'édition du gouvernement du Canada, 1987.

Conseil du Trésor du Canada. Lignes directrices pour le développement d'un programme de mentorat. Canada : Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1995.

Côté, J.R.G. Colonel. Pour une organisation apprenante : comment améliorer l'efficience organisationnelle des F.C.. Toronto: CFC, NSSC 2, 2000.

Côté, Nicole, Laurent Bélanger et Jocelyn Jacques. La dimension humaine des organisations. Canada : Gaëtan Morin éditeur, 1994.

Culligan, Mattew J., Suzanne C. Deakins and Arthur H. Young. Back to Basics Management: The lost craft of leadership. United States of America: Facts on Files, 1983.

Dale, Barrie and Heater Bunney. Total Quality Management Blueprint. Great Britain: Blackwells Publishers Inc., 1999.

Darft, Richard L. Organization Theory and Design. 6<sup>th</sup> edition. United States of America: South-Western College Publishing, 1998.

Darling, Marilyn and Charles Parry. «From Post-Mortem to Living Practice: An in-depth study of the evolution of the After Action Review». Online Posting. Signet Consulting Group. 12 Sept 2001. <[http://www. Signetconsulting.com/aarsum.html](http://www.Signetconsulting.com/aarsum.html)>.

Fazzini-Feneyrol, Nicole. Les apprentissages du changement dans l'entreprise. Paris, Éditions L'Harmattan, 1995.

Fernandez, Julio. Réussir une activité de formation. Montréal : Les éditions Saint-Martin, 1988.

Gramaccia, Gino. Les Actes de langage dans les organisations. Paris: L'Harmattan, 2001.

Gubler, Justin Chase. «Unit Simulation Training System After Action Reviews (AAR) : A Novel Approach to Achieve Effectiveness». United States military Academy, Orlando, FL, 1997.

Hanna, Michael S. and Gerald L. Wilson. Communicating in Business and Professional Settings. 4<sup>th</sup> edition. United States of America: The McGraw-Hill Companies, 1998.

Havard Business Review. Les Systèmes de mesure de la performance. Paris : Éditions d'Organisation, 1999.

Havard Business Review. Le Changement. Traduction par Jean-Louis Klisnick. Paris : Éditions d'Organisation, 2000.

Headquarters Department of the Army. A Leader's Guide to After-Action Reviews. Training Circular 25-20. Washington, DC: September 1993.

Headquarters Department of the Army. Training the Force. Field Manual 25-100. Washington, DC: November 1988.

Headquarters Department of the Army. Training the Force: Battle Focused Training. Field Manual 25-101. Washington, DC: September 1990.

Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith and Richard Beckhard. The Organization of the Futur. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

Ivancevich, Partrige. Management in Canada: The Competitive Challenges. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1999.

Janell, Donald W. Human Resource Planning : A Business Planning Approach. New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1993.

Juillet, Luc, Gilles Paquet et Francesca Scala. Gouvernance collaborative, imputabilités douces et contrats moraux : un cadre d'analyse. Ottawa : Faculté d'administration de l'Université d'Ottawa, 2001.

Katzenbach, Jon R. Teams at the Top: Unleashing the Potential of Both, Teams and Individual Leaders. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). Entrevue téléphonique. 23 Octobre 2002.

Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). «La Révision Post-Exercice: pour apprendre davantage de l'instruction». Dépêches vol 6 no 3, nov 1999 : 1- 32.

Kenedy, R. Major (OEM Instr CLRA). «Needs Assessment : Implementation of the After Action Review Process in the Army». 4500-1(So Trg), July 01.

Kepner, Charles et Benjamin Tregoe. Le nouveau manager rationnel. Traduction par Lionel Dahan. Paris : Inter-Éditions, 1985.

Keys, Bernard and Joy Henshall. Supervision: concepts, skills and assessment. Second edition. United States of America: John Wiley & Sons Inc., 1990.

Kossoff, Leslie L. Managing for Quality: How to Implement and Manage a Business Strategy of Continuous Improvement. United States of America: Kossoff Management Consulting, 1998.

Lanza, Stephen R. «Myth or Reality: Is Our AAR Process Fixing the Problem, Or Fixing the Blame?». Army Command and General Staff Coll, Fort Leavenworth, KS. ADA 289118 (1993): 54 p.

Marquardt, Michael and Angus Reynolds. The Global Learning Organization. New York: Richard D. Irwin Inc., 1994.

McCawley, Cynthia D., Russ S. Moxley and Ellen Van Velsor. The center for creative leadership: handbook of leadership development. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

McNeil, D.G. Captain(N). Strategic Capability Planning for the Canadian Forces (draft). Ottawa: Canadian department of National Defense, 28 Oct 1999.

McShane, Steven L. Organizational Behavior. Third edition. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1998.

McShane, Steven L. Canadian Organizational Behaviour. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 2001.

Meliza, Larry L. «Guide to Standardizing After Action Review (AAR) Aids». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 359843 (1998): 47 p.

Mercier, Jean-Pierre. Le coaching. Québec: les Éditions Quebecor, 1999.

Mirabella, Angelo and James F. Love. «Self-Assessment Based Mini-After Action Review (SAMAAR) Methodology: Developmental Application To Division Artillery Staff Training». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 352838 (1998): 64 p.

Morel, Daryl W. «Améliorer l'apprentissage dans l'Armée de terre canadienne.» Le Bulletin de doctrine et d'instruction de l'Armée de terre vol 2, no 4 hivers 1999 : 77-84.

Morrison, John E. and Larry L. Meliza «Foundations of the After Action Review Process». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 368651 (1999): 82 p.

Murray, Williamson. The Emerging Strategic Environment : Challenges of the Twenty-First Century. United States of America: Williamson Murray, 1999.

Nadler, David A., Janet L. Spencer and Associates. Executive Teams. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

O'Sheo, John R. «The After Action Review». The Officer vol 75 issue 6, Jul 1999: 50-51.

O'Sheo, John R. «DEF Director completes collaboration on organizational learning study». The Officer vol 77 issue 1, Jan/Feb 2001: 139.

Paquet, Gilles et Octave Gélinaier. Le management en crise : pour une formation proche de l'action. Paris : Éditions Economica, 1991.

Robbins, Stephen P. and Nancy Langton. Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications. Scarborough: Prentice-Hall Canada Inc., 1999.

Rogers, David. Les Stratégies militaires appliquées aux affaires : Les leçons des Grands Chefs de Guerre de l'histoire. Traduction par Élisabeth Kern. Paris : First Inc., 1988.

Ruiz, Henry Carl. «Action reviews raise security performance». Security Management vol 40 issue 2, Feb 1996: 75-78.

Rummler, Geary A. and Alan P. Brache. Improving Performance: How to manage the white space on the organization chart. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995.

- Sabino, Robert. Encadrement dynamique: programme pour les petites et moyennes organisations publiques. Québec: Agence d'Arc Inc., 1988.
- Sanborn, Mark, dir. Hight Impact Leadership: How to be more than a manager. Vol 1. United States of America: Career Track Publications, 1990. (Video)
- Sanborn, Mark, dir. Hight Impact Leadership: How to be more than a manager. Vol 2. United States of America: Career Track Publications, 1990. (Video)
- Scott, T.D. and J.L. Fobes. «After Action Review Guidebook I: National training Center». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 139405 (1982): 78 p.
- Scott, T.D. «Tactical Engagement Simulation After Action Review Guidebook». U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences, Alexandria, VA. ADA 143014 (1983): 70 p.
- Seglie, Lon R. and April Selby-Cole. «The Army Transformation: Learning While Doing». Military Review vol 80 issue 5, Sept/Oct 2000: 51-57.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization. United States of America: Doubleday, 1994.
- Signet Consulting. «Overview: After Action Reviews». Online Posting. 12 Sep 2001. <<http://www.signetconsulting.com/aarfeatureben.html>>.
- Sharpe J. Brigadier-General (ret) and English A.D. Principles for Change in the Post-Cold war Command and Control of the Canadian Forces. Winnipeg: Canadian Forces Leadership Institute, 2002.
- Smith, Lee. «New ideas from the Army (really)». Fortune vol 130 issue 6, Sep 19, 1994: 130-134.
- Srinivas, Kalburgi M. Human Resource Mangement: Contemporary Perspectives in Canada. Canada: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1984.
- St-Arnaud, Yves. L'interaction professionnelle: efficacité et coopération. Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal, 1995.
- Stone, Florence M. Coaching, Counseling & Mentoring: How to choose & use the Right Technique to Boost Employee Performance. New York: AMACON, 1999.
- Sullivan, Gordon R. and Michael V. Harper. Hope is not a Method. United States of America: Times Books, Random House Inc., 1996.

Taylor, Christopher R. and Frank C. Gentner. «After Action Review (AAR) Take-Home Package (THP) Evaluation. Search and Summary, vol 1 of 2». U.S. Army Simulation, Training and Instrumentation Command, Orlando, FL. ADA 367528 (1999): 35 p.

Taylor, Christopher R. and Frank C. Gentner. «After Action Review (AAR) Take-Home Package (THP) Evaluation. Literature Search vol 2 of 2». U.S. Army Simulation, Training and Instrumentation Command, Orlando, FL. ADA 367848 (1999): 35 p.

Tracey William R. Leadership Skills: Standout Performance for Human Resources Managers. New York: American Management Association, 1990.

Tremblay, Diane-Grabrielle et David Rolland. Gestion des ressources humaines : Typologies et comparaisons internationales. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1998.

Urs Bender, Peter and Eric Hellman. Leadership from within. Canada: Stoddart Publishing Co. Ltd., 1997.

US Army. «The After Action Review». Online Posting. 12 Sep 2001.  
<[http://call.army.mil/products/sps\\_prod/tc25-50/chap1.htm](http://call.army.mil/products/sps_prod/tc25-50/chap1.htm)>.

Wheatley, Margaret J. «Can the US Army become a learning organization?». The Journal for Quality and Participation vol 17 issue 2, Mar 1994: 50-56.

Wholey, Joseph S. Organizational Excellence: Stimulating Quality and Communicating Value. United States of America: D.C. Health and Company, 1987.