

Améliorer le retour d'information pour améliorer la qualité des aviateurs

PAR MELANIE R. F. LAW,
LE DOCTEUR CRAIG A. FOSTER ET
LE COLONEL GARY A. PACKARD JR., USAF*

Résumé de l'éditeur : Cet article soutient que le perfectionnement de la force dans l'armée de l'air américaine est sapé par une médiocre qualité du retour d'information au niveau tactique. Les auteurs donnent un aperçu de son utilisation au sein de l'Arme, examinent les facteurs liés à la création d'un retour d'information développemental efficace au niveau tactique et commentent les initiatives en cours conçues pour améliorer le retour d'information et le perfectionnement de la force au sein de l'armée de l'air.



Les instances dirigeantes de l'armée de l'air américaine ont récemment souligné l'importance d'un perfectionnement calculé au niveau de l'individu comme de la force globale.¹ Malheureusement, le perfectionnement est actuellement sapé par l'usage médiocre du retour

d'information au niveau tactique. Un « perfectionnement calculé » exige effectivement que les aviateurs reçoivent un retour d'information utile au fur et à mesure qu'ils avancent dans leur carrière au sein de la force aérienne.² Nous pensons toutefois que le retour d'information est souvent sous-exploité dans l'armée

*Ces recherches ont bénéficié d'une aide financière du laboratoire de recherches de l'armée de l'air accordée au département des sciences du comportement et du commandement de l'école de l'air des Etats-Unis. Les auteurs tiennent à remercier Jennifer Clarke et Rylan Charlton de leurs précieuses suggestions.

de l'air. Afin de garantir un succès à long terme, celle-ci doit intégrer le retour d'information plus efficacement à un processus de perfectionnement qui s'étend sur l'ensemble d'une carrière. Cet article donne un aperçu de l'utilisation actuelle du retour d'information dans l'armée de l'air, examine les facteurs liés à la création d'un retour d'information développemental efficace au niveau tactique et commente les initiatives en cours dans l'armée de l'air conçues pour améliorer le retour d'information et le perfectionnement de la force.

Système actuel de retour d'information

Les aviateurs reçoivent un retour d'information relative à leurs performances sous de nombreuses formes, telles que vols de vérification compétence, inspections et tests de promotion. Toutefois, la première chose qui vient à l'esprit de nombreux aviateurs lorsqu'ils entendent parler de retour d'information est la feuille de travail de retour d'informations sur les performances de l'armée de l'air (*Performance Feedback Worksheet* – PFW). Le retour d'information dans l'armée de l'air prend en fait trois formes de base : *retour d'information informel*, *retour d'information en bonne et due forme* (p. ex., formulaires Air Force [AF] 724A, 724B, 931 et 932) et mesure officielle du rendement (p. ex., vols de vérification compétence, inspections pour notation dans le cadre de l'assurance qualité et rapports d'évaluation).

Retour d'information informel

Le retour d'information informel consiste en informations que les aviateurs se transmettent entre eux à l'occasion de leurs communications régulières sur leurs lieux de travail. Il peut être aussi simple que les commentaires d'un supérieur ou collègue sur un problème d'uniforme ou une procédure exécutée incorrectement. Les aviateurs offrent souvent un retour d'information informel positif en écrivant des lettres d'appréciation, en félicitant les autres ou en disant à leurs collègues qu'ils ont fait du bon travail. Certaines spécialités ten-

dent à mieux se prêter à ce type de retour d'information que d'autres. Par exemple, les équipages font couramment un compte-rendu des sorties pour examiner les points forts et les points faibles, et les équipes de la force de sécurité effectuent régulièrement un « lavage à chaud » des exercices. Grâce aux interactions quotidiennes et au retour d'information informel, les responsables établissent les relations interpersonnelles clés qui peuvent rendre les processus de retour d'information en bonne et due forme plus efficaces.

Retour d'information en bonne et due forme

Le retour d'information en bonne et due forme s'effectue au moyen de procédures structurées organisées. Dans l'armée de l'air, le retour en bonne et due forme d'information sur les performances est généralement effectué à l'aide du PFW propre au grade. Aux termes de l'instruction de l'armée de l'air (*Air Force Instruction* – AFI) 36-2406, *Officer and Enlisted Evaluation Systems* (Systèmes d'évaluation des officiers et engagés), « Le retour d'information sur les performances est une communication en bonne et due forme privée dont se sert un noteur pour indiquer au noté ce qu'on attend de lui en termes d'exécution de ses tâches et le degré auquel il répond à ces attentes. »³ Un retour d'information en bonne et due forme est nécessaire pour l'ensemble des engagés et des officiers jusqu'au grade de colonel inclus. Le retour d'information initial a lieu dans les 60 jours de l'attribution de l'aviateur au noteur et le retour d'information intermédiaire 180 jours après le retour d'information initial. Le formulaire est rempli à la main ou à la machine par le noteur et ne devient pas définitivement un élément du dossier du noté. Le noteur peut conserver une copie du PFW mais il existe des restrictions quant aux personnes autorisées à consulter cette copie. S'il est établi correctement, le PFW donne aux aviateurs des moyens précis de perfectionnement qui peuvent conduire à une amélioration des performances et à un changement de comportement.

Mesure officielle du rendement

La mesure officielle du rendement existe sous de nombreuses formes telles que les vols de vérification compétence, les tests de promotion et, au moins une fois par an, les rapports d'entraînement, les rapports d'évaluation d'officier (*Officer Performance Reports – OPR*) ou d'engagé (*Enlisted Performance Reports – EPR*). Une fois encore, aux termes de l'AFI 36-2406, les systèmes d'évaluation des officiers et des engagés existent non seulement pour permettre un retour d'information constructif et donner des conseils d'amélioration mais également pour « fournir un dossier cumulé fiable à long terme des performances et du potentiel basé sur ces performances... [et] donner aux conseils centraux de sélection des officiers, aux commissions d'évaluation des sous-officiers supérieurs, au système de promotion pondérée des aviateurs et aux autres gestionnaires de personnel des informations fiables les aidant à identifier les officiers et engagés les plus qualifiés. »⁴ Les OPR et EPR, ainsi que les formulaires de recommandation

de promotion (*Promotion Recommendation Forms – PRF*), ont par conséquent deux objectifs étroitement liés : documentation des performances et sélection.

Chaque type de retour d'information apporte une contribution essentielle au perfectionnement et à l'avancement des aviateurs (voir la fig.). Malheureusement, les aviateurs reçoivent souvent des évaluations officielles effectuées à la hâte, un retour d'information en bonne et due forme fait à la va-vite et un retour d'information informel limité. En outre, les aviateurs considèrent fréquemment les OPR, EPR, PRF et rapports d'entraînement simplement comme un moyen de sélection ou d'action administrative mais négligent leur valeur en termes de perfectionnement. De nombreuses séances de retour d'information se déroulent un peu comme suit : le supérieur est en retard dans l'exécution de plusieurs tâches et est avisé qu'il doit effectuer un retour d'information, celui-ci est casé entre d'autres tâches et aussi bien le supérieur que le subordonné ont l'impression de ne pas avoir accom-

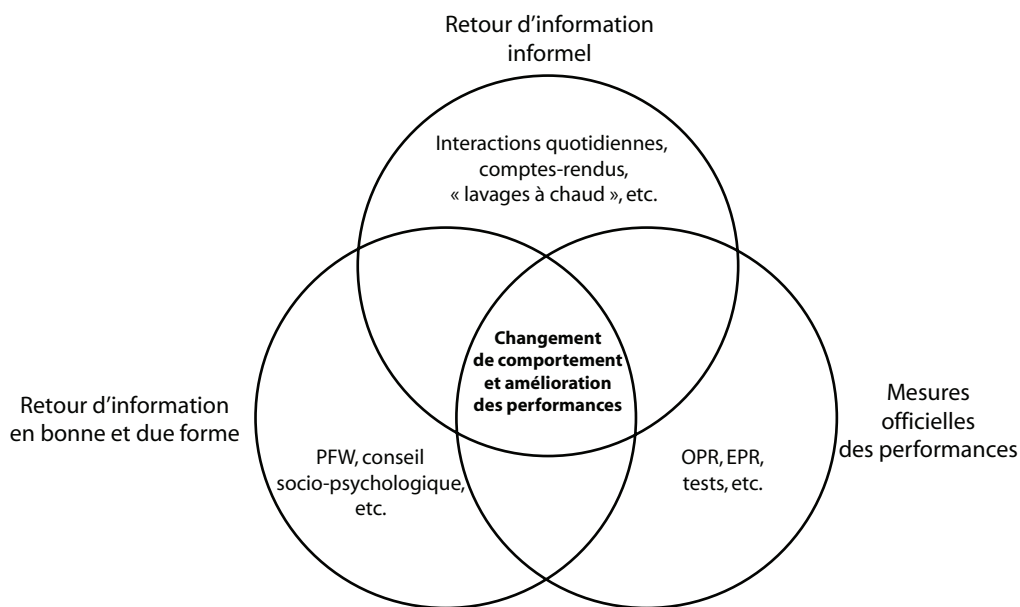


Figure. Système de retour d'information de l'armée de l'air américaine

pli grand chose. Ce type de situation sape l'efficacité du retour d'information dans l'armée de l'air en dépit de la politique de cette dernière d'après laquelle un perfectionnement calculé est crucial pour un perfectionnement vigoureux à long terme de la force.

Le principal obstacle au succès du retour d'information est probablement un manque de temps. Il est normal qu'il soit difficile de trouver le temps de dispenser ou de recevoir un retour d'information efficace. Dans les environnements opérationnels éprouvants, les réelles possibilités de retour d'information en bonne et due forme peuvent être rares. Cela ne devrait toutefois pas être le cas des opérations sur les bases ni des situations d'entraînement. Bien qu'il soit parfois nécessaire de raccourcir une séance de retour d'information sur les performances sur le terrain (conformément à l'AFI 36-2406), les réunions de retour d'information doivent prendre la priorité lorsque les aviateurs reviennent à la base sur laquelle ils sont stationnés ou qu'ils sont affectés à une unité d'entraînement. Toutefois, même quand les aviateurs reconnaissent que le retour d'information est absolument prioritaire, nombreux sont ceux qui s'opposent au processus de retour d'information, en particulier lorsqu'il implique la dispensation ou la réception d'un retour d'information négatif. Une sensation de gêne vis-à-vis du retour d'information peut entraîner des comportements marqués par une inadaptation tels qu'atermolements, dénégation, rumination et auto-sabotage.⁵

Il est clair que l'armée de l'air ne jouit d'aucune immunité contre les conséquences associées à un retour d'information inefficace. Des échecs de retour d'information ont conduit à des résultats lamentables tels que l'accident d'un B-52 sur la base Fairchild AFB, dans l'état de Washington.⁶ L'armée de l'air devrait par conséquent s'efforcer d'intégrer l'utilisation efficace du retour d'information à sa culture et au perfectionnement de sa force. Le retour d'information pourrait rendre de grands services en tant que pratique avantageuse et stratégique : le commandement pourrait profiter d'une équipe plus efficace, les subordonnés d'un perfectionnement

professionnel continu et l'armée de l'air d'un personnel plus compétent. Pour améliorer le retour d'information, les aviateurs doivent d'abord être sensibilisés aux complexités du processus de retour d'information. Les aviateurs ne parviennent souvent pas à réaliser les pièges de ce processus et fournissent ainsi un retour d'information inefficace lors de leurs interactions quotidiennes. Les échelons supérieurs du commandement de la force aérienne doivent être conscients de ces mêmes pièges lorsqu'ils élaborent des initiatives conçues pour améliorer le retour d'information et le perfectionnement de la force.

Caractéristiques d'un retour d'information efficace

Les membres d'une organisation doivent réaliser que la création d'un retour d'information développemental efficace est un processus difficile qui demande du temps et de l'énergie. Nombreux sont ceux qui croient que le simple fait d'amplifier le retour d'information et peut-être d'instituer des programmes de retour d'information en bonne et due forme augmentera l'efficacité de l'organisation. Ce n'est pas le cas. Les recherches démontrent que le retour d'information peut faire plus de mal que de bien. Un rapport d'intérêt majeur a estimé qu'un tiers des destinataires de retour d'information sont devenus moins motivés après avoir reçu celui-ci.⁷ Même si ce pourcentage peut paraître élevé, il n'est probablement pas difficile pour les intéressés de se rappeler d'exemples réels de collègues ayant quitté une séance de retour d'information dans un état de frustration et de colère plutôt que motivés à s'améliorer.

Les difficultés associées au retour d'information sont encore plus mises en lumière quand on clarifie le fait que le terme « retour d'information » se réfère en réalité à deux processus qui se chevauchent. En premier lieu, le retour d'information commence par la collecte de données qui seront communiquées au destinataire (c.-à-d. la cible). Ce processus est particulièrement clair lorsque les données sont regroupées en bonne et due

forme pour un évènement structuré de retour d'information tel qu'une évaluation annuelle par un supérieur. Néanmoins, les données sont constamment regroupées de façon informelle comme, par exemple, lorsque les collègues d'une personne particulière se forment une opinion sur ses points forts et ses points faibles. Pour rendre le retour d'information efficace, ces évaluations en bonne et due forme et informelles doivent être correctes. Cela paraît évident mais les recherches démontrent de façon répétée que l'accord entre observateurs peut être remarquablement limité.⁸ En deuxième lieu, même une fois que les données ont été collectées en bonne et due forme ou de façon informelle, elles doivent être transmises au destinataire du retour d'information avec efficacité. La communication des « progrès à faire » est effectivement une tâche difficile. Par exemple, un supérieur informe un subordonné qu'il a besoin d'améliorer ses techniques de communication. Si cette évaluation est incorrecte, le subordonné risque de quitter la séance inutilement préoccupé à propos de ces techniques et de négliger alors des compétences qui ont vraiment besoin d'être améliorées. Si l'évaluation est correcte, la façon dont le supérieur la présente pourrait, si elle laisse à désirer, se révéler préjudiciable. Afin d'élucider certains des facteurs particuliers qui peuvent empêcher un retour d'information efficace, nous examinerons le processus de retour d'information en nous référant à quatre thèmes principaux : objectif, dispensateur, préparation et fréquence.

Objectif

Lors de la mise en œuvre d'un système de retour d'information, il est important de bien comprendre l'objectif du retour d'information. Celui-ci peut souvent être interprété comme étant de nature développementale ou administrative. Le retour d'information développemental est destiné principalement à développer l'efficacité individuelle des membres d'une organisation. Il n'est lié à aucune action administrative positive ou négative. Par exemple, lorsqu'un aviateur reçoit un retour

d'information relatif à ses techniques de présentation, une mauvaise note n'entraînerait pas de réprimande officielle ni une note élevée une récompense officielle. Le commandant n'a fait qu'identifier un domaine dans lequel l'aviateur pourrait faire des progrès. Cette possibilité de perfectionnement peut être documentée pour aider le commandant et l'aviateur à suivre les progrès de ce dernier mais une telle documentation resterait souvent confidentielle, peut-être mise à jour par l'aviateur. Par contre, un retour d'information administratif peut influencer des décisions administratives particulières telles qu'actions négatives, primes, promotions ou affectation. Dans ces cas, le noteur et la cible savent que les évaluations apparaîtront dans le dossier personnel de la cible.

I. M. Jawahar et Charles R. Williams ont passé en revue 22 études examinant des programmes de retour d'information.⁹ Ils se sont aperçu que les notes étaient meilleures lorsqu'elles étaient données dans un but administratif plutôt que de perfectionnement. Dans le système de notation de l'armée de l'air, les OPR, les EPR, les PRF et les rapports d'entraînement sont des outils de retour d'information utilisés dans un but administratif. Il n'est pas surprenant que le retour d'information créé par ces outils tende à être en très grande majorité positif et les aviateurs croient généralement (peut-être à juste titre) que si un OPR ou EPR est bon ou moyen, il est en fait mauvais. Cette distorsion positive du retour d'information administratif réduit largement à néant l'utilité de celui-ci si son objectif est le perfectionnement des organisations et du personnel.

Dispensateur

Les organisations doivent décider qui seront les noteurs dans le cadre du processus de retour d'information. Il est normal que les noteurs considèrent leurs propres efforts d'évaluation comme objectifs et corrects mais les positions qu'ils occupent au sein de l'organisation par rapport à celle du noté peuvent conduire à des inexactitudes dans la notation. Les supérieurs ont été traditionnellement les principaux dis-

pensateurs de retour d'information sur les performances. Cette évaluation « descendante » est logique. Les supérieurs font généralement entrer une expérience considérable dans l'évaluation et le perfectionnement de leurs subordonnés. Les recherches montrent toutefois que les évaluations par les supérieurs ne sont pas infaillibles. Les supérieurs risquent de ne pas identifier les stratégies que leurs subordonnés peuvent employer pour être sûrs d'apparaître sous leur meilleur jour.¹⁰ Les aviateurs peuvent également présenter des caractéristiques (p. ex., l'acceptation du statu quo) que leurs supérieurs acceptent plus facilement que leurs pairs et leurs subordonnés.¹¹ En outre, les supérieurs ne peuvent observer qu'un échantillon du comportement d'un aviateur dans la mesure où, bien évidemment, ils ont leurs propres responsabilités et tâches à remplir. Il s'ensuit que les supérieurs ne disposent parfois pas d'informations importantes concernant leurs aviateurs et risquent par conséquent de ne pas les évaluer correctement.¹²

Certaines organisations ajoutent à la notation par les supérieurs des évaluations effectuées par d'autres noteurs. Les termes qui suivent décrivent ce type de retour d'information : retour d'information multinoteur, retour d'information multisource et retour d'information tous azimuts. Certains auteurs les utilisent de façon interchangeable. Pour les besoins de cet examen, les retours d'information multinoteur et multisource décriront toute forme de retour d'information provenant de plusieurs personnes (p. ex., une autoévaluation et une évaluation par des pairs) et le retour tous azimuts décrira un type particulier de retour d'information qui inclut l'autoévaluation ainsi que les évaluations par les supérieurs, les pairs et les subordonnés.¹³ Cela ne veut pas dire qu'un système de retour d'information devrait inclure tous ces noteurs. Plutôt, le retour d'information tous azimuts n'est qu'une forme de retour d'information multinoteur. Les organisations peuvent avoir des raisons irréfutables d'utiliser des combinaisons particulières de ces quatre groupes de noteurs ou peut-être un seul noteur (p. ex., temps, disponibilité et coût). L'important est que le retour d'information multinoteur peut

être un instrument puissant dans la mesure où chaque groupe de noteurs apporte une perspective différente au processus de retour d'information.

Les pairs et les subordonnés présentent des avantages et des désavantages en tant que noteurs par suite de leurs relations particulières avec une cible. Les pairs peuvent offrir des évaluations instructives dans la mesure où ce sont eux qui comprennent le mieux les situations dans lesquelles opère la cible. Dans le même temps, les évaluations par les pairs peuvent être plus sensibles à une partialité due à l'amitié dans la mesure où les pairs pourraient exagérer des notes particulières de performances pour que leurs amis bénéficient d'une impression favorable.¹⁴ Les subordonnés peuvent eux aussi fournir des informations utiles aux cibles parce qu'ils sont dans une position unique, et souvent avantageuse, pour évaluer l'efficacité de leurs supérieurs.¹⁵ On s'inquiète du fait que les subordonnés pourraient fournir un retour d'information partial par suite de leur crainte de voir des notations négatives entraîner des représailles mais le recours à plusieurs subordonnés peut améliorer les chances de créer des évaluations réellement anonymes.¹⁶ Il convient toutefois de noter que les supérieurs peuvent estimer que leur autorité est sapée lorsque les notes attribuées par leurs subordonnés constituent la source unique de retour d'information.¹⁷

Les autonotations sont une autre source de retour d'information qui offre des avantages et des inconvénients qui lui sont propres. Un inconvénient évident est que les individus ont tendance à considérer leurs performances comme meilleures qu'elles le méritent.¹⁸ Même quand ils pensent qu'ils s'évaluent correctement, ils peuvent ne pas être conscients de la façon dont les autres interprètent leurs performances.¹⁹ Il se peut par exemple qu'un aviateur se considère comme étant d'une nature réservée alors que les autres peuvent voir le même comportement comme un signe d'apathie. Les autonotations offrent toutefois une perspective unique en matière de performances individuelles. Parce qu'elles permettent aux aviateurs d'évaluer leurs propres performances, ceux-ci peuvent éprouver un

plus grand pouvoir dans le processus de retour d'information. Comparer les auto-notations aux autres notations peut également aider les individus à comprendre et admettre les perceptions des autres et l'influence importante que de telles perceptions peuvent exercer sur la réussite professionnelle.²⁰ Lorsque d'autres notations confirment des auto-notations positives, elles peuvent servir à consolider de bonnes performances.

Préparation

Nombreux sont les aviateurs qui croient être intrinsèquement capables de dispenser et de recevoir efficacement un retour d'information. Ils ne comprennent pas que la dispensation et la réception de retours d'information constituent une compétence acquise à force d'entraînement et de pratique. Il est certain que personne ne penserait qu'il est sage de piloter un aéronef sans entraînement en vol approprié et approfondi. Malheureusement, de nombreux aviateurs n'établissent pas le même lien avec le processus de retour d'information. Il ne s'agit pas de la seule idée fautive concernant le retour d'information. Bien que de nombreuses personnes conviennent qu'il est difficile de recevoir un retour d'information, en particulier s'il est négatif, il est probable qu'elles ignorent les difficultés qu'implique la dispensation d'un retour d'information. De nombreuses personnes peuvent en fait éprouver des émotions négatives lorsqu'elles dispensent un retour d'information positif ou négatif aux autres.²¹ L'entraînement peut aider les dispensateurs de retour d'information à simplement s'accommoder du fait qu'ils sont mal à l'aise. Après tout, dispenser un retour d'information, en particulier dans l'armée de l'air, représente un aspect essentiel et inévitable du commandement. Un entraînement est également recommandé pour ceux qui reçoivent un retour d'information.²² Grâce à un tel entraînement, les cibles du retour d'information peuvent apprendre comment tirer un maximum de leurs expériences de retour d'information et ainsi d'améliorer leurs performances. Il est par exemple probable que les aviateurs n'aient

pas recevoir un retour d'information parce ce qu'ils s'attendent à ce qu'il soit négatif. Un entraînement peut toutefois aider les aviateurs à comprendre qu'ils devraient accueillir favorablement toutes sortes de retour d'information dans la mesure où celui-ci peut contribuer à leur perfectionnement et à leur réussite à long terme.

Fréquence

Un retour d'information en bonne et due forme devrait être dispensé à intervalles réguliers de façon à ce que les membres de l'organisation apprennent à s'y attendre. Les chercheurs ont formellement établi un lien entre la fréquence du retour d'information et une amélioration des performances professionnelles.²³ Cette conclusion ne doit toutefois pas conduire les responsables à donner la priorité à la quantité sur la qualité. Dans certaines organisations, il peut s'avérer impossible pour des raisons liées aux missions, structurelles et autres, de dispenser un retour d'information de qualité fréquemment ou lors de certaines périodes cruciales. Au sein de l'armée de l'air, les commandants ne devraient pas offrir de nombreuses séances superficielles de retour d'information. Au contraire, comme l'indiquent les recherches, un commandant peut rendre des séances individuelles de retour d'information plus utiles au moyen de discussions complémentaires ultérieures.²⁴

Améliorer le retour d'information dans toute l'armée de l'air

Comparée au secteur privé, l'armée de l'air souffre d'une moindre capacité à recruter du personnel ayant fait la preuve de son talent à l'extérieur de l'organisation. L'Arme tend au contraire à perfectionner son propre personnel pour pourvoir ses postes aux niveaux supérieurs. L'armée de l'air fait face à d'autres défis de perfectionnement du personnel compte tenu du fait que la guerre connaît une évolution rapide et que les carrières militaires sont bouclées plus vite que les carrières

commerciales. Une « carrière » militaire typique dure souvent juste un peu plus de 20 ans alors qu'une carrière dans le secteur privé peut durer beaucoup plus longtemps.

L'armée de l'air reconnaît heureusement l'importance d'un retour d'information efficace en termes d'efficacité organisationnelle. Le document doctrinal de la force aérienne (*Air Force Doctrine Document – AFDD*) 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), demande clairement une focalisation sur le perfectionnement continu des aviateurs et lie ce perfectionnement à la recherche d'un retour d'information constructif de la part de leurs collègues.²⁵ En outre, les plans insistent sur un perfectionnement calculé afin d'élaborer officiellement un système plus rigoureux et efficace de retour d'information et de perfectionnement des aviateurs.

D'après le lieutenant colonel Danny Miller (affecté au bureau AF/AID-Perfectionnement et soutien des aviateurs de l'état-major de l'air), il n'existe dans l'immédiat aucun plan visant à instituer un programme de retour d'information multinoteur à l'échelle de l'armée de l'air. Au contraire, l'armée de l'air élabore actuellement un plan plus vaste visant à (a) rationaliser ceux de ses programmes d'entraînement qui se chevauchent, (b) exposer dans leurs grandes lignes les compétences durables exigées des aviateurs, (c) exposer de la même façon les autres compétences fonctionnelles attendues des aviateurs, (d) fournir une suite de ressources centrale sur Internet donnant des informations sur le perfectionnement du commandement à l'ensemble de l'armée de l'air et (e) améliorer le retour d'information informel et en bonne et due forme dans toute l'armée de l'air. Cette transformation a commencé par la mise en application du retour d'information multinoteur dans divers services de l'armée de l'air. Parmi ces mises en application, on peut citer les programmes de perfectionnement des aviateurs (p. ex., l'école de guerre aérienne, le cours de commandement pour sergents-chefs et le cours de commandement GS-15 [grade de la fonction publique fédérale des États-Unis]) et des programmes similaires offerts au sein de

certaines organisations de l'armée de l'air (p. ex., centre du personnel, laboratoire de recherche et commandement du matériel de l'armée de l'air). L'objectif à long terme est de mettre au point un retour d'information multinoteur dans tous les cours de formation professionnelle militaire (*Professional Military Education – PME*), de supervision et de commandement et de lier ce retour d'information aux besoins de perfectionnement de chaque aviateur.²⁶

Ce plan général d'amélioration du retour d'information dans l'armée de l'air, tout en réduisant les coûts par l'élimination des doublons dans les programmes d'entraînement, est louable. Il est important dans le même temps de noter que les organisations peuvent se montrer résistantes au changement. Le succès exigera un authentique changement de culture aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique.²⁷

Stratégique

Le commandement stratégique formule la stratégie et la politique, assure l'intégration et la mise à disposition des ressources appropriées et donne l'impulsion à l'exécution du changement culturel.²⁸ Le retour d'information est un élément d'un ensemble complet de perfectionnement de la force qui inclut la dispensation du bon entraînement au bon moment, le maintien d'une gestion efficace des carrières avec participation active des commandants et la focalisation sur l'exécution de la mission en temps de guerre. Les responsables de la stratégie apportent une perspective claire à long terme concernant le retour d'information et garantissent que les programmes de PME incluent des leçons et des cours sur la philosophie, les techniques et les procédures du retour d'information. En outre, ces mêmes responsables doivent attribuer le financement et le personnel corrects au processus de retour d'information pour être sûrs que le système atteint son objectif. Les échelons supérieurs du commandement peuvent guider leurs équipes d'inspection pour s'assurer que le retour d'information est un aspect intéressant le commandement lors

des contrôles de l'inspecteur général et des visites d'assistance au personnel. Les cours de commandement devraient contenir un module sur la perspective et la mise en œuvre des systèmes de retour d'information. En l'absence d'un plan stratégique clairement énoncé et d'un effort soutenu, les commandants subordonnés seront au mieux inconstants lorsqu'ils dispensent un retour d'information.

Opérationnel

Le commandement opérationnel est focalisé sur l'établissement d'une perspective pour l'unité, en la guidant et en la préparant au succès, ainsi qu'en nouant des associations du haut en bas de la hiérarchie afin de maximiser l'efficacité de l'unité.²⁹ Ce niveau de commandement est crucial pour le changement culturel qui doit se produire si l'on veut établir un retour d'information efficace en tant que partie intégrante de la culture de l'armée de l'air. Le commandant opérationnel devrait en outre servir d'exemple de dispensateur de retour d'information aux commandants opérant au niveau tactique. Cet effet de diffusion permet à l'expérience et à la vision du commandant opérationnel d'atteindre les niveaux les plus bas de l'unité. Ce commandant peut, grâce à une préparation et à un mentorat efficace, augmenter le rendement de l'unité – un résultat clé dans l'environnement de cadences élevées et de ressources limitées d'aujourd'hui. En l'absence du soutien du commandant opérationnel, les initiatives de retour d'information sont vouées à l'échec.

Tactique

Le retour d'information devient réalité au niveau tactique du commandement, qui inclut principalement les aptitudes personnelles au commandement telles que la capacité à s'autoévaluer correctement, à inspirer la confiance et à communiquer efficacement.³⁰ Les commandants tactiques sont en première ligne pour ce qui est de la responsabilité du perfectionnement de leur personnel. Les commandants à ce niveau doivent prendre leur responsabilité du perfectionnement au sérieux. Cela signifie qu'ils doivent prendre le

temps de bien connaître le personnel de leur unité et de comprendre ses besoins de perfectionnement. Ils doivent inviter leurs subordonnés à recevoir et à dispenser régulièrement un retour d'information de perfectionnement et s'assurer que les commandants subordonnés dirigent eux aussi leur personnel avec efficacité. Ils doivent en outre montrer l'exemple en sollicitant un retour d'information afin d'améliorer leurs aptitudes au commandement. Les commandants opérant à ce niveau devraient se familiariser avec les techniques efficaces de retour d'information et rechercher des mentors pouvant les aider à façonner leurs techniques de retour d'information.

Recommandations générales

Même avec le soutien des échelons stratégiques, l'armée de l'air devrait rester attentive au risque d'échec de retour d'information aux niveaux opérationnel et tactique. De nombreux aviateurs à ces niveaux représentent les cadres moyens de la force aérienne dans la mesure où ils dirigent l'exécution de la politique de la force aérienne. Les recherches de psychologie industrielle et organisationnelle démontrent que les initiatives au niveau stratégique échouent souvent parce qu'elles manquent de « couverture » à ce niveau. Les chercheurs ont qualifié les cadres moyens de « couche de béton » à cause de la probabilité d'un échec des initiatives stratégiques à ce niveau.³¹ Bien que le besoin d'un retour d'information efficace puisse paraître évident aux membres les plus gradés des forces armées qui peuvent méditer sur des carrières faites de succès et d'erreurs, il pourrait l'être moins pour des aviateurs moins expérimentés aux niveaux intermédiaires de la hiérarchie.

Les aviateurs tendent probablement à considérer leur propre comportement comme efficace et pourraient par conséquent ressentir un moindre besoin de recevoir un retour d'information des autres. En outre, les recherches portant sur les opinions personnelles concernant le commandement démontrent que certaines personnes ne croient pas au

perfectionnement du commandement et sont ainsi moins motivées vis-à-vis des programmes liés au perfectionnement du commandement.³² En outre, les emplois du temps chargés de nombreuses unités de l'armée de l'air ont peu de chances de changer. En l'absence d'une couverture authentique au niveau tactique, les cadences opérationnelles élevées ne feront qu'exacerber les doutes concernant le temps nécessaire à la création d'un processus efficace de retour d'information en bonne et due forme. En l'absence d'une intégration et d'une planification réussies, les unités exécuteront les programmes de retour d'information en bonne et due forme au hasard, si tant est qu'elles fassent quoi que ce soit.

Les signes de risque d'échec sont apparents dans la PFW, dont l'utilité paraît évidente dans la mesure où elle n'implique rien de plus qu'une communication officielle entre les commandants et les aviateurs. La PFW semble pourtant être utilisée de manière inefficace.³³ En outre, nombreux sont ceux qui peuvent se rappeler des débats souvent houleux sur la gestion de la qualité totale (*Total Quality Management* – TQM) qui se déroulèrent entre le milieu et la fin des années 90. Le colonel Charles J. Dunlap Jr., dans un commentaire sur l'avenir de l'armée de l'air publié en 1996, critiqua vigoureusement la TQM, indiquant qu'il s'agissait d'une lubie qui en fin de compte sapait la discipline militaire.³⁴ Les opinions négatives de la TQM telles que celle exprimée par Dunlap étaient très répandues dans l'armée de l'air des années 90 et les chefs de l'armée de l'air pourraient être confrontés à un phénomène de rejet similaire dans le cas d'un nouveau système de retour d'information en bonne et due forme obligatoire. L'inefficacité de la PFW et des programmes comme la TQM montre la différence entre l'institution du changement à l'aide de statuts et la création du changement par l'entraînement et les encouragements donnés aux aviateurs dans le sens d'une perspective collective. La PFW est demandée mais mal utilisée et l'armée de l'air doit faire plus qu'exiger simplement la mise en place de nouveaux programmes. Par l'entraînement et le soutien d'un profond changement culturel, les aviateurs

peuvent faire du processus de retour d'information une priorité absolue.

En dépit de ces conseils de prudence, l'armée de l'air peut et devrait poursuivre ses efforts actuels d'amélioration de son approche du retour d'information. L'élaboration continue de programmes de retour d'information en bonne et due forme peut faciliter ce processus tant que les programmes de ce type sont institués correctement et bénéficient d'un soutien suffisant. Le commandement de la force aérienne devrait instituer des programmes de retour d'information en bonne et due forme en accordant une attention particulière aux nombreuses questions résumées dans cet article. Les aspects récapitulatifs importants traitent des programmes réussis de retour d'information dans le contexte de l'objectif, du dispensateur, de la préparation et de la fréquence (voir le tableau).

Le commandement devrait mettre l'accent sur les programmes de retour d'information développemental plutôt qu'administratif. Les OPR et EPR, qui sont principalement des évaluations administratives, reçoivent une attention considérable. L'armée de l'air dispose d'un outil de retour d'information développemental en bonne et due forme, à savoir la PFW, mais celle-ci est rarement une priorité et n'est pas correctement mise en application. L'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux programmes d'évaluation en bonne et due forme pourraient satisfaire le besoin de retour d'information développemental permettant d'aider les aviateurs à bâtir leur propre carrière.

Une focalisation accrue sur le retour d'information doit s'accompagner d'un entraînement efficace à la dispensation et à la réception du retour d'information. Cet entraînement pourrait préparer les aviateurs à faire face à un retour d'information potentiellement négatif, à avoir une attitude moins défensive et à atténuer d'autres comportements inefficaces, à présenter des idées d'autoperfectionnement lors de la séance de retour d'information et à exprimer leur désaccord d'une façon constructive. L'apprentissage de la dispensation et de la réception du retour d'information peut commen-

Tableau. Résumé des thèmes du retour d'information

| Thème du retour d'information | Résumé |
|-------------------------------|---|
| Objectif | Distinguer entre les retours d'information administratif (OPR, EPR, etc.) et développemental. Ne pas lier le retour d'information développemental à des primes, promotions, affectations ni punitions. Ne pas communiquer un retour d'information comme développemental puis l'utiliser plus tard à des fins administratives. |
| Dispensateur | Comprendre que différents noteurs apportent souvent des points forts et des points faibles particuliers au processus de retour d'information. Prenez en considération la valeur de la dispensation et de la réception d'un retour d'information tous azimuts (autoévaluation aussi bien qu'évaluation par les supérieurs, subordonnés et pairs). |
| Préparation | S'entraîner au retour d'information pour améliorer les niveaux personnels d'efficacité. |
| Fréquence | Equilibrer le volume et la qualité du retour d'information. Interpréter la situation et dispenser le volume maximum possible de retour d'information, compte tenu des contraintes propres à la mission. Faire en sorte que le retour d'information soit utile, pas futile. |

cer par la lecture du guide d'étude pour l'examen d'aptitude à la promotion (*Promotion Fitness Examination – PFE*), (AFPAM 36-2241V1) ou d'ouvrages tels que *Job Feedback* (Retour d'information professionnelle) de London.³⁵ Ces deux ouvrages donnent des conseils utiles aux dispensateurs et destinataires de retour d'information. La liste suivante donne quelques exemples de conseils de retour d'information qui pourraient être utilisés dans l'entraînement à cette activité :

- Restez professionnel. Si un aviateur prend une attitude défensive, ne vous sentez pas visé et ne réagissez pas en faisant des commentaires dévastateurs.³⁶
- Avant d'offrir une évaluation, permettez aux aviateurs de s'assumer en leur donnant une chance de décrire leurs propres performances et de suggérer des progrès à faire.³⁷
- Dispensez un retour d'information positif et négatif. Passez en revue des réussites

précises avant de vous lancer dans des suggestions d'améliorations.³⁸

- Mettez l'accent sur les comportements plutôt que sur des caractéristiques générales de personnalité.³⁹ Par exemple, « J'ai remarqué que votre production a baissé » plutôt que « Je pense que la paresse vous gagne ».
- Ecoutez attentivement et posez des questions pour demander des éclaircissements.⁴⁰
- Soyez sincère. Pour être efficaces, les dispensateurs de retour d'information doivent manifester un intérêt véritable envers leur personnel.⁴¹

Ce qui est plus important, le commandement ne doit pas supposer que l'institution de programmes de retour d'information obligatoire signifie que celui-ci s'améliorera. Les recherches existantes indiquent que de nombreux facteurs peuvent influencer l'efficacité du retour d'information multinoteur et que

l'institution de programmes de mise en application de celui-ci peut se révéler inefficace, voire même nuisible.⁴² L'armée de l'air doit également s'occuper des attitudes des aviateurs vis-à-vis du retour d'information. Ce processus devrait commencer lorsque les aviateurs s'engagent dans la force aérienne et rester cohérent tout au long du déroulement de leur carrière. Les aviateurs doivent être convaincus que leur sens du commandement et leur efficacité professionnelle sont des aptitudes qui peuvent être perfectionnées et qu'ils ne doivent pas croire que le sens du commandement est une qualité qu'ils possèdent ou ne possèdent pas. Les aviateurs devraient également comprendre que leurs propres autoévaluations ne sont pas nécessairement correctes et savoir que le retour d'information peut contribuer à leur réussite personnelle et à la réussite d'ensemble de l'armée de l'air. Un aviateur motivé n'a pas besoin d'un programme de retour d'information en bonne et due forme pour recevoir un retour d'information développemental et peut autogénérer un retour d'information simplement en s'adressant à d'autres, généralement ses camarades aviateurs, et en sollicitant leur assistance. De même, un chef d'unité n'est pas obligé de dépendre uniquement des programmes de retour obligatoire d'information en bonne et due forme. Il incombe aux commandants de s'assurer que le retour d'information renforce le perfectionnement de leur personnel et de compléter de tels programmes lorsque c'est nécessaire.

Notes

1. *Air Force Doctrine Document – AFDD 1-1* (Document doctrinal de l'armée de l'air), *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), 18 février 2004, iii, <http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/dd/afdd1-1/afdd1-1.pdf> (consulté le 8 juin 2006).

2. Le terme *Aviateurs* se réfère souvent au personnel en uniforme de l'armée de l'air. Il est utilisé à cause de la nature et des exigences propres à la profession des armes. Cela n'est toutefois pas censé minimiser l'importance du perfectionnement de l'ensemble du personnel civil et militaire de l'armée de l'air en tant qu'élément important de la mission de l'Arme.

Conclusion

L'armée de l'air peut faciliter le perfectionnement de sa force en augmentant la compétence en retour d'information des aviateurs. Les aviateurs s'intéresseront plus au processus de retour d'information lorsqu'ils a) sont personnellement convaincus que le retour d'information est un élément important de leur perfectionnement et b) participent à des programmes efficaces de retour d'information. La difficulté évidente est que le retour d'information et l'entraînement à celui-ci demandent du temps et de l'énergie mais nous croyons qu'ils en valent la peine. Dispenser et recevoir efficacement le retour d'information représentent une compétence importante de commandement. L'entraînement au retour d'information peut en tant que tel être considéré comme une forme supplémentaire de perfectionnement de la force. Entraîner les aviateurs à être compétents en retour d'information pourrait en fait réduire les coûts en garantissant le succès de nouveaux programmes de retour d'information en bonne et due forme. Pour terminer, le changement se produit à une cadence sans précédent et l'armée de l'air continuera à connaître des difficultés à prédire les développements futurs. En utilisant un retour d'information efficace pour perfectionner les compétences professionnelles dont elle a besoin, la force aérienne peut préparer très efficacement la prochaine génération d'aviateurs aux défis qui l'attendent. □

3. *Air Force Instruction – AFI 36-2406* (Instruction de l'armée de l'air), *Officer and Enlisted Evaluation Systems* (Systèmes d'évaluation des officiers et des engagés), 15 avril 2005, 11, <http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/36/afi36-2406/afi36-2406.pdf> (consultée le 8 juin 2006).

4. *Ibid.*, 6.

5. Jay M. Jackman et Myra H. Strober, "Fear of Feedback" (La peur du retour d'information), *Harvard Business Review* 81, n° 4, avril 2003 : 102.

6. Pour plus de détails sur le terrible accident du *Czar 52* à Fairchild AFB et sur d'autres accidents qui auraient pu être évités par l'utilisation d'un retour d'information

efficace, voir Anthony T. Kern, *Darker Shades of Blue: The Rogue Pilot* (Des tons plus sombres de bleu : le pilote arrogant), New York: McGraw-Hill, 1999.

7. Avraham N. Kluger et Angelo DeNisi, "The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory" (Les effets des interventions sur retour d'information : un examen historique, une méta-analyse et une théorie préliminaire des interventions sur retour d'information), *Psychological Bulletin* 119, n° 2, mars 1996 : 254.

8. Gary J. Greguras et Chet Robie, "A New Look at Within-Source Interrater Reliability of 360-Degree Feedback Ratings" (Un regard sous un jour nouveau sur la fidélité interjuges intrasource des notations par retour d'information tous azimuts), *Journal of Applied Psychology* 83, n° 6, 1998 : 962-64.

9. I. M. Jawahar et Charles R. Williams, "Where All the Children Are Above Average: The Performance Appraisal Purpose Effect" (Où tous les enfants sont au-dessus de la moyenne : l'effet recherché de l'évaluation des performances), *Personnel Psychology* 50, n° 4, hiver 1997 : 916.

10. Kayyum A. Bohra et Janak Pandey, "Ingratiation Toward Strangers, Friends, and Bosses" (La volonté de se faire bien voir des inconnus, de ses amis et de ses supérieurs), *Journal of Social Psychology* 122, n° 2, avril 1984 : 217.

11. Sabrina Salam, Johnathan F. Cox et Henry P. Sims Jr., "In the Eye of the Beholder: How Leadership Relates to 360-Degree Performance Ratings" (Une perspective subjective : le lien entre commandement et évaluation des performances tous azimuts), *Group and Organizational Management* 22, n° 2, 1997 : 185-209.

12. Janka I. Stoker et Beate I. J. M. Van der Heijden, "Competence Development and Appraisal in Organizations" (Développement et évaluation des compétences dans les organisations), *Journal of Career Development* 28, n° 2, hiver 2001: 103, <http://www.indicator-ict.com/docs/pdf/competence%20development%20paper%201.pdf>.

13. Docteur Craig A. Foster et Melanie R. F. Law, "How Many Perspectives Provide a Compass? Differentiating 360-Degree and Multi-Source Feedback" (Combien de perspectives faut-il pour obtenir une orientation ? Différentiation des retours d'information tous azimuts et multisource), *International Journal of Selection and Assessment* 14, n° 3, septembre 2006 : 290.

14. Glenn M. McEvoy et Paul F. Buller, "User Acceptance of Peer Appraisals in an Industrial Setting" (Consentement des utilisateurs aux évaluations par les pairs en milieu industriel), *Personnel Psychology* 40, n° 4, hiver 1987 : 785-86.

15. H. John Bernardin, "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers" (L'évaluation par les subordonnés : une source précieuse d'informations sur les cadres), *Human Resource Management* 25, n° 3, automne 1986 : 423-24.

16. *Ibid.*, 430.

17. H. John Bernardin, Sue A. Dahmus et Gregory Redmon, "Attitudes of First-Line Supervisors toward Subordinate Appraisals" (Les attitudes des cadres de terrain vis-à-vis des évaluations par leurs subordonnés), *Human Resource Management* 32, n° 2/3. été/automne 1993 : 321-23.

18. Raymond F. Zammuto, Manuel London et Rendrith M. Rowland, "Organization and Rater Differences in Performance Appraisals" (Différences liées à l'organisation et aux noteurs dans les évaluations des performances), *Personnel Psychology* 35, n° 3, automne 1982 : 648-49, 651-52.

19. Leanne E. Atwater et Francis J. Yammarino, "Self-Other Rating Agreement: A Review and Model" (Harmonie entre autoévaluation et allonotation : un examen et un modèle), *Research in Personnel and Human Resources Management* 15, 1997 : 145.

20. *Ibid.*, 161-65.

21. Thomas P. Sawyer Jr., Lisa A. Hollis-Sawyer et Amanda Pokryfke, "Personality and Social-Evaluative Anxieties Associated with Rating Discomfort in Anticipated Positive and Negative Feedback Conditions" (Personnalité et inquiétudes socio évaluatives associées au sentiment de gêne entourant la notation dans les conditions d'attente de retours d'information positifs et négatifs), *Social Behavior and Personality* 30, n° 4, juin 2002 : 359-72 passim.

22. David A. Waldman et Leanne E. Atwater, "Confronting Barriers to Successful Implementation of Multisource Feedback" (Faire face aux barrières à une mise en œuvre réussie du retour d'information multi source), in *Handbook of Multisource Feedback* (Manuel de retour d'information multi source), sous la direction de David W. Bracken, Carol W. Timmreck et Allan H. Church. San Francisco, Californie : Jossey-Bass, 2001 : 474.

23. Anjelo J. Kinicki et autres, "A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback" (Une analyse structurelle de la covariance dans la réaction des employés au retour d'information sur les performances), *Journal of Applied Psychology* 89, n° 6, décembre 2004 : 1063.

24. Manuel London, *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement* (Retour d'information professionnelle : dispenser, rechercher et utiliser le retour d'information pour améliorer le rendement), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1997, 81.

25. AFDD 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), 5.

26. Lieutenant colonel Danny Miller, entretien téléphonique avec les auteurs, 17 novembre 2005.

27. AFDD 1-1, *Leadership and Force Development* (Commandement et perfectionnement de la force), 16-18.

28. *Ibid.*, 17-18.

29. *Ibid.*, 16-17.

30. *Ibid.*, 16.

31. Leonard A. Schlesinger et James L. Heskett, "The Service-Driven Service Company" (L'entreprise de services

animée par les services), *Harvard Business Review* 69, n° 5, septembre/octobre 1991 : 81.

32. Docteur Craig A. Foster et Jeffrey E. Nelson, "The Influence of Implicit Theories of Leadership Ability on Corresponding Goals and Motivation" (L'influence des théories implicites de l'aptitude au commandement sur les objectifs et la motivation correspondants), document de travail, Air Force Academy, Colorado Springs, Colorado, 2005.

33. Saundra J. Reinke et J. Norman Baldwin, "Is Anybody Listening? Performance Evaluation Feedback in the U. S. Air Force" (Y a-t-il quelqu'un qui écoute ? Le retour d'information pour l'évaluation des performances dans la force aérienne), *Journal of Political and Military Sociology* 29, n° 1, été 2001 : 166, 172.

34. Colonel Charles J. Dunlap Jr., "Melancholy Reunion: A Report from the Future on the Collapse of Civil-Military Relations in the United States" (Retrouvailles mélancoliques : un rapport venu de l'avenir sur l'effondrement des relations entre les secteurs civil et militaire aux Etats-Unis), *Air-power Journal* 10, n° 4. hiver 1996 : 96-97.

35. Brochure de l'armée de l'air (*Air Force Pamphlet – AFPAM*) 36-2241V1, *Promotion Fitness Examination (PFE) Study Guide* (guide d'étude pour l'examen d'aptitude à la promotion), vol. 1, 1^{er} juillet 2005, 170-73, <http://www.e-publishing.af.mil/pubfiles/af/36/afpam36-2241v1/afpam36-2241v1.pdf>, consultée le 8 juin 2006 ; London, *Job Feedback* (Retour d'information professionnelle), 89-109.

36. London, *Job Feedback* (Retour d'information professionnelle), 15-22, 101-2.

37. *Ibid.*, 94.

38. *Ibid.*, 94, 100.

39. AFPAM 36-2241V1, *PFE Study Guide* (Guide d'étude pour le PFE), 171.

40. *Ibid.*, 172.

41. *Ibid.*

42. Pour une introduction aux recherches sur le retour d'information multinoteur, voir *Handbook of Multi-source Feedback* (Manuel de retour d'information multi-source), sous la direction de Bracken, Timmreck et Church.