

FAÇONNER LES TRADITIONS :

Les femmes, le leadership
et la Marine canadienne
de 1942 à 2010



PUBLIÉ SOUS LA DIRECTION DE
Stéphanie A.H. Bélanger
et Karen D. Davis

FAÇONNER LES TRADITIONS :

Les femmes, le leadership
et la Marine canadienne
de 1942 à 2010

Publié sous la direction de
Stéphanie A.H. Bélanger et Karen D. Davis



PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE

Droit d'auteur © Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2023, ici représentée par le ministre de la Défense nationale.



La Presse de l'Académie canadienne de la Défense
C.P. 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario) K7K 7B4

Réalisé pour la Presse de l'Académie canadienne de la Défense
par le Bureau de publications de la 17^e Escadre
WPO32253

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne de 1942 à 2010/
publié sous la direction de Stéphanie A.H. Bélanger et Karen D. Davis.

Publié par : Académie canadienne de la Défense Comprend des références bibliographiques
et un index

ISBN : 978-0-660-47202-7

N° de cat. : D2-258/2023F-PDF

1. Canada. Marine royale du Canada--Femmes--Histoire. 2. Canada--Forces armées--Femmes--Histoire--XX^e siècle. 3. Canada--Forces armées--Femmes--Histoire--XXI^e siècle. 4. Femmes marins--Canada--Histoire. 5. Canada. Marine royale du Canada--Histoire. 6. Canada--Forces armées--Histoire--XX^e siècle. 7. Canada--Forces armées--Histoire-- XXI^e siècle. I. Davis, Karen D. (Karen Dianne), 1956- II. Bélanger, Stéphanie A. H III. Académie canadienne de la Défense IV. Canada. Forces armées canadiennes. Escadre, 17^e V. Titre : Les femmes, le leadership et la Marine canadienne de 1942 à 2010.

UB419 C3 T72 2010

359.0082'0971

C2010-980068-0

Imprimé au Canada.

1 3 5 7 9 10 8 6 4 2

REMERCIEMENTS

Le présent ouvrage a été élaboré dans le cadre du centenaire de la Marine canadienne et vise à commémorer, à célébrer et à mettre à profit l'expérience et le savoir des femmes qui ont marqué l'institution au cours des dernières décennies. Nous tenons à féliciter et à remercier chacune des auteures. Les collaboratrices du présent projet ont répondu à l'appel de livrer leur témoignage et leurs connaissances en vue de contribuer au perfectionnement professionnel de leurs collègues et de façonner l'avenir de la Marine. Elles y racontent généreusement les défis qu'elles ont relevés, leurs perceptions, leurs réflexions et les espoirs qu'elles nourrissent pour leur relève. À notre avis, nombreux sont ceux et celles qui leur devront une fière chandelle.

En outre, nous tenons à remercier tout particulièrement chacune des *Wrens* qui ont participé à la réalisation de ce livre. Le dévouement absolu dont vous avez fait preuve dans le cadre du présent projet et que vous déployez à l'égard d'autres initiatives au bénéfice de la communauté navale est une véritable source d'inspiration. Nous sommes extrêmement reconnaissantes envers le Premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) Shirley Brown et la *Wren* Margaret Haliburton, du Service féminin de la Marine royale du Canada (WRCNS), pour avoir mis leurs vastes connaissances et leurs sources d'information au service de ce projet. Karen Davis remercie tout spécialement Edythe, Shirley, Gwen, Doreen, Pat, Bernice, Eleanor, Ruth, Betty et Joyce de la Nouvelle-Écosse pour avoir montré autant de bonté et relaté leur expérience. Votre savoir et les précisions que vous avez fournies à Karen pendant son inoubliable passage enrichissent cet ouvrage.

Les origines du présent projet remontent à 1988, année où Karen Davis était élève-officier dans le cadre du Programme de formation universitaire – Militaires du rang (PFUMR) offert par les Forces canadiennes (FC). Grâce à la professeure Linda Christiansen-Ruffman, Ph. D., de l'Université Saint Mary's, c'est un monde de possibilités qui s'est ouvert à Karen. Cette dernière éprouve d'ailleurs beaucoup de gratitude à l'égard de cette professeure qui l'a inspirée et encouragée, et ce, à une époque où l'avenir des femmes dans des rôles opérationnels au sein des FC était loin d'être un fait accompli. Il s'agissait également d'une époque où Karen, en toute naïveté, n'aurait pas su reconnaître l'importance de la contribution des femmes qui ont servi avant elle. Même si l'initiative du présent ouvrage n'était

pas près de germer à cette époque, il n'en demeure pas moins que ce sont la perspicacité et l'appui de M^{me} Christiansen-Ruffiman qui ont permis d'en jeter les bases.

La mise en œuvre de nombreux aspects du présent projet a été rendue possible grâce au Programme de recherche universitaire du Collège militaire royal du Canada (CMRC). Stéphanie Bélanger, Ph. D., remercie tout particulièrement le recteur Joel J. Sokolsky, Ph. D., de l'avoir soutenue, conseillée et encouragée dans tous ses projets universitaires, notamment sa participation à la publication du présent livre. Elle souhaite également remercier le Commodore William S. Truelove, commandant du CMRC, pour son appui aux activités du centenaire de la Marine canadienne. En outre, elle remercie infiniment son adjointe de recherche Michelle Moore pour ses efforts assidus et inlassables consacrés à cet ouvrage. Enfin, le Lieutenant de vaisseau Bélanger tient à remercier son commandant à bord du NCSM CATARAQUI, le Capitaine de corvette Susan Long-Poucher, qui s'est avérée une véritable source d'inspiration. Elle remercie tout autant son commandant en second, le Capitaine de corvette John Leighton, qui lui a raconté une multitude d'histoires « salées ».

De plus, nous tenons à souligner la contribution inestimable de Richard Gimblett, historien du Commandement maritime, et d'Andrew Burtch, historien du Musée canadien de la guerre. Nous les remercions de nous avoir fourni des renseignements précieux. Dans le même ordre d'idées, nous souhaitons remercier le comité du recueil *The Salty Dips* de la succursale d'Ottawa de l'Association des officiers de la marine du Canada.

La réalisation d'un ouvrage comme celui-ci aurait été tout simplement impossible sans le leadership et le soutien logistique de la Presse de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et de l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC). Depuis 2004, l'éditeur de la Presse de l'ACD et ancien directeur de l'ILFC, le Colonel Bernd Horn, soutient de nombreuses initiatives ayant trait au leadership des femmes dans les FC, sous l'égide de l'ILFC. Le Colonel Horn reconnaît l'importance de donner l'occasion à tous les membres des FC de transmettre leur expérience et leur savoir, et c'est pourquoi il nous a facilité l'accès aux différentes ressources de la Presse de l'ACD. Voilà une preuve de sa volonté de voir l'aboutissement de ce projet. Nous tenons également à ce que le Colonel Horn et le Lieutenant-colonel Jeff Stouffer, directeur actuel de l'ILFC,

sachent à quel point nous sommes sincèrement reconnaissantes de leur appui au présent projet.

Mélanie Denis joue un rôle capital au sein de l'ILFC et sa présence a été des plus bénéfiques tout au long de la réalisation du présent ouvrage. Remarquable professionnelle de la gestion de projet, Mélanie déborde d'enthousiasme, de créativité, d'ingéniosité et de diligence. Ses conseils et son expertise nous ont permis de maintenir le cap et nous lui en sommes très reconnaissantes.

En tant que directrices, nous sommes très fières du produit final. Le personnel du Bureau de publications de la 17^e Escadre a une fois de plus témoigné de son savoir-faire et de son professionnalisme. Le processus éditorial, la mise en page et la conception du contenu et de la page couverture du présent manuscrit ont donné lieu à un ouvrage dont nous pouvons toutes et tous nous enorgueillir.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	ix
<i>Vice-amiral P.D. McFadden</i>	
INTRODUCTION	xi
<i>Capitaine de corvette (à la retraite) Karen D. Davis et Lieutenant de vaisseau Stéphanie A.H. Bélanger</i>	
CHAPITRE 1	1
Wren un jour, <i>Wren</i> toujours : l'expérience et la contribution des <i>Wrens</i> canadiennes de 1942 à 2010	
<i>Capitaine de corvette (à la retraite) Karen D. Davis</i>	
CHAPITRE 2	25
Réflexions d'une <i>Wren</i> : je le referais sans la moindre hésitation	
<i>Wren Margaret Los (Haliburton)</i>	
CHAPITRE 3	31
De la Deuxième Guerre mondiale au XXI ^e siècle : réfléchir et reprendre contact	
<i>Officier marinier Kathleen McCormack (Best)</i>	
CHAPITRE 4	35
Servir le Canada et se rappeler les femmes qui ont servi	
<i>Wren Barbara Duncan</i>	
CHAPITRE 5	41
Le bon, le truand et le monarque : les défis et occasions propres aux <i>Wrens</i>	
<i>Maître de 1^{re} classe (à la retraite) Rosalee Auger (van Stelten)</i>	
CHAPITRE 6	49
Une <i>Wren</i> OM pave la voie de l'avenir aux <i>Wrens</i> ...un défi, une réalisation à la fois	
<i>Premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) Shirley Brown</i>	

CHAPITRE 7	53
À bord du NCSM NIPIGON de 1989 à 1992 : un rêve devenu réalité?	
<i>Matelot de 1^{re} classe (à la retraite) Rose Tanchyk</i>	
CHAPITRE 8	57
Mes vacances d'été	
<i>Commodore Jennifer Bennett</i>	
CHAPITRE 9	75
L'art de s'intégrer tout en se distinguant : diriger dans une mer de changements en matière de genre	
<i>Premier maître de 1^{re} classe Barbara Corbett</i>	
CHAPITRE 10	81
Compte rendu d'une représentante supérieure de la Marine du Canada sur son affectation au <i>Naval Component Central Command</i> des États-Unis à Manama, au Royaume de Bahreïn	
<i>Capitaine de frégate Barbara Carter</i>	
CHAPITRE 11	99
Cap sur un leadership d'avant-garde qui repose sur les hommes et les femmes	
<i>Capitaine de corvette Leanne Crowe</i>	
CHAPITRE 12	111
L'expérience vécue par un officier de la Réserve navale au cours de l'opération Argus en Afghanistan	
<i>Capitaine de frégate Marta Mulkins</i>	
CHAPITRE 13	125
En route vers le Point de mire	
<i>Capitaine de frégate Sarah McMillan et Capitaine de frégate Michelaine Lahaie</i>	
CHAPITRE 14	137
L'évolution de mon rôle de leader et de femme : une histoire personnelle	
<i>Maître de 1^{re} classe Alena Mondelli</i>	

CHAPITRE 15	149
Un toast au changement positif et au progrès... chaque jour de la semaine! <i>Capitaine de corvette Nancy Setchell</i>	
CHAPITRE 16	155
D'hier à demain <i>Enseigne de vaisseau de 1^{re} classe Louise Walton</i>	
CHAPITRE 17	165
L'intégration et l'innovation dans notre nouvelle Marine : le point de vue des troupes <i>Matelot de 1^{re} classe Geneviève Jobin et Soldat Lorraine van Rensburg</i>	
CHAPITRE 18	187
Explorer la question du genre et de l'identité d'après l'expérience vécue par des femmes dans la Marine canadienne à l'aube du XXI ^e siècle : dix témoignages à l'étude <i>Lieutenant de vaisseau Stéphanie Bélanger</i>	
CHAPITRE 19	205
Les progrès réalisés au chapitre de l'intégration des femmes à bord des navires de combat canadiens : le point de vue des leaders <i>Capitaine de corvette Lynn Bradley</i>	
CHAPITRE 20	231
Expériences vécues au sein d'équipages de sous-marins mixtes <i>Capitaine de corvette Lynn Bradley et Capitaine de corvette Debbie Pestell</i>	
ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS	245

AVANT-PROPOS

Comme tous les anniversaires, le Centenaire de la Marine se veut une année de célébration et de contemplation. C'est donc l'occasion de faire le bilan des 100 années d'activités de la Marine canadienne, en temps de paix ou de guerre, malgré notre impatience à envisager ce que les 100 prochaines années présenteront comme défis. *Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne* est aussi une œuvre de célébration et de contemplation, portant sur un enjeu d'une grande importance pour la Marine en tant qu'institution nationale.

De nos jours, un marin est un marin, sans égard au sexe, à l'orientation sexuelle ou à l'origine ethnique. Par contre, ce ne fut pas toujours le cas. Plusieurs ont dû faire preuve d'un grand courage et d'un leadership tenace pour en arriver là malgré tous les obstacles. Ainsi, la Marine d'aujourd'hui est plus forte, plus efficace et plus pertinente, justement parce qu'elle a adopté ces valeurs jugées importantes par la société et les a intégrées dans sa culture en tant qu'institution militaire.

C'est la principale leçon que je retiens des témoignages que vous lirez dans ces pages, présentés par des femmes fières de leurs actions et réalisations, même si, contrairement à ce qui se fait aujourd'hui, la Marine de l'époque ne reconnaissait pas clairement leur contribution.

Des femmes servent dans la Marine depuis près de 70 années, et l'ensemble de ces 70 années est représenté dans ce document. En mettant en lumière ce petit échantillon de l'expérience collective de la Marine dans un seul ouvrage, la direction de la rédaction nous a rendu un énorme service et nous permet de célébrer les expériences et accomplissements des femmes dans la Marine et de réaliser ce que leur contribution collective a réellement apporté à notre institution.

Vice-amiral P. Dean McFadden, CMM, CD
Commandant du Commandement maritime

INTRODUCTION

*Capitaine de corvette (à la retraite) Karen D. Davis et
Lieutenant de vaisseau Stéphanie A.H. Bélanger*

Selon les historiennes canadiennes Veronica Strong-Boag et Anita Clair Fellman, l'histoire et l'expérience des femmes, tout autant que celles des hommes, constituent une partie essentielle de l'histoire du Canada y compris son histoire militaire :

...on ne peut prétendre reconstruire de façon valable l'histoire du peuple canadien en ignorant l'existence et la participation de la moitié de la population. L'histoire sans les femmes est, en quelque sorte, déformée. Même dans les secteurs auxquels elles ne semblent pas participer, par exemple sur le champ de bataille, les femmes jouent un rôle sur l'ensemble de la situation. À moins d'inclure la participation des femmes, tout portrait du passé est par essence incomplet et, au bout du compte, inexplicable¹.

Alors que la Marine canadienne célèbre son centenaire, l'ouvrage *Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne, 1942-2010* vient documenter l'inclusion des femmes au cœur de l'histoire et de la culture navales du Canada. Aujourd'hui, beaucoup reconnaissent qu'un marin est un marin, peu importe qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme. Si l'idée a indéniablement fait son chemin au fil des années, force est d'admettre que son intégration a tout de même posé à la Marine sa part de défis et de difficultés d'adaptation culturelle. Ainsi, la situation actuelle des femmes dans la Marine découle de la progression des femmes et des hommes qui ont servi par le passé, qui ont facilité la contribution des femmes et à qui cette œuvre de célébration et de commémoration est dédiée. Par-dessus tout, nous souhaitons rappeler à tous par cet ouvrage que les leaders efficaces ne tiennent jamais rien pour acquis, que leur leitmotiv est plutôt de s'efforcer continuellement d'assurer l'entière participation et la contribution totale de tous les membres de leur équipe.

Cet ouvrage rassemble le fruit de recherches sur les femmes dans la Marine et un ensemble d'expériences en matière de leadership selon la perspective des femmes qui ont servi et servent encore dans la Marine. Pour la première fois,

les témoignages de femmes ayant servi dans la Marine entre 1942 et 2010 sont présentés dans un seul volume, qui, de plus, représente l'expérience de femmes de la Réserve navale et de la Force régulière, de militaires du rang (MR) et d'officiers. Grâce aux voix de ces femmes, les diverses perspectives du leadership au sein de la Marine canadienne et des Forces canadiennes (FC) ont été fondées sur la compréhension et la reconnaissance actuelles de leur contribution ainsi que sur les défis qu'elles ont dû surmonter en tant que femmes de plus en plus intégrées à l'équipe navale. En outre, les expériences en matière de leadership de plusieurs de ces femmes sont révélatrices en ce qu'elles expriment les stratégies utilisées par ces femmes pour obtenir l'acceptation et le respect malgré la résistance et les perceptions basées sur des stéréotypes non pertinents.

La présentation du document suit l'ordre chronologique, présentant d'abord les témoignages des personnes qui ont servi pendant la Deuxième Guerre mondiale et se poursuivant avec ceux de personnes qui se sont enrôlées au cours des années suivantes. Cette présentation chronologique vise deux objectifs d'importance. Premièrement, elle permet au lecteur de suivre les développements historiques et les changements qui ont eu lieu au sein de la Marine au fil des années. Plusieurs lecteurs possèdent déjà une certaine connaissance de l'histoire des femmes dans la Marine et, en conséquence, savent déjà que les choses ont changé; cependant, la façon dont ces femmes ont vécu à la fois la continuité et les changements d'une époque à l'autre ainsi que les chevauchements de ces étapes dans le temps peut être reconstituée en suivant les chapitres. Deuxièmement, du point de vue du leadership, la présentation chronologique guide le lecteur des débuts du leadership exercé par des femmes dans la Marine jusqu'au leadership féminin d'aujourd'hui. Le mot de la fin appartient aux femmes qui assumeront à l'avenir la responsabilité du leadership au sein de la Marine canadienne.

Les sept premiers chapitres traitent des expériences de femmes qui sont aujourd'hui retraitées. Le chapitre 1 présente l'histoire collective et l'expérience des femmes qui ont fait partie du Service féminin de la Marine royale du Canada (WRCNS pour *Women's Royal Canadian Naval Service*), de 1942 à 1946, et de la Marine royale du Canada (MRC), de 1951 à 1969. Trois membres du WRCNS nous racontent leur expérience personnelle dans les chapitres 2 à 4, tandis que deux femmes qui ont joint les rangs de la MRC dans les années 1950 font de même dans les chapitres 5 et 6. Le chapitre 7, quant à lui, présente l'expérience

d'une des premières femmes à avoir servi à bord d'un navire de guerre canadien au sein d'un équipage mixte.

Les dix chapitres suivants relatent l'expérience, les défis, les occasions, la contribution, l'espoir et l'optimisme des femmes qui servent actuellement dans la Marine et qui comptent de près de trois ans et demi à 35 années de service. Ils livrent les témoignages de femmes ayant servi comme officier, MR ou les deux, dans la Force régulière, la Réserve ou les deux. Plusieurs illustrent la réalité des FC d'aujourd'hui : les militaires, qu'ils appartiennent à la Marine, à l'Armée de terre ou à la Force aérienne, peuvent être appelés à servir en environnement maritime, terrestre ou aérien.

Les trois derniers chapitres vont au-delà de l'expérience individuelle afin de refléter les perspectives et expériences collectives en matière de leadership, y compris l'expérience des femmes militaires d'aujourd'hui, l'opinion de haut gradés relativement à l'intégration des femmes à bord des navires canadiens de Sa Majesté (NCSM) et les motifs sous-jacents de la décision prise en 2001 par les FC de permettre aux femmes de faire partie des équipages de sous-marins.

Dans le chapitre 1, le Capitaine de corvette (à la retraite) [Capc (ret)] Karen D. Davis présente brièvement l'histoire, l'expérience et la contribution du WRCNS, des femmes qui ont joint la MRC en tant que réservistes en service naval continu dès 1951 et de celles qui ont intégré la Force régulière de la MRC quand a été établie une division féminine permanente en 1955. S'appuyant sur dix entrevues effectuées auprès de *Wrens*² en 1989, l'auteure présente un aperçu de l'histoire collective ainsi que des expériences uniques vécues par ces femmes. Elle traite en outre des associations de *Wrens*, présentes dans tout le Canada, et de leurs activités tout en soulignant l'apport toujours d'actualité de ces femmes à la Marine et à la collectivité navale du Canada.

Dans le chapitre 2, la *Wren* Margaret Los (Haliburton) se remémore sa vie du temps où elle était télégraphiste spéciale à Coverdale, au Nouveau-Brunswick, pendant la Deuxième Guerre mondiale, ainsi que les expériences marquantes qu'elle a vécues en tant que *Wren*. Elle attribue son succès dans son rôle de conjointe d'un membre de la Force aérienne affecté à un poste isolé au Yukon et son assurance dans l'exercice de ses fonctions de leadership, dont celle de présidente de l'association des *Wrens* de Toronto, à son entraînement et à son expérience

de membre du WRCNS. Sa mère, ajoute-t-elle, une femme indépendante qui souhaitait que sa fille le soit tout autant qu'elle, l'a dotée d'outils inestimables. Pour M^{me} Haliburton, être *Wren* signifiait que la collectivité navale devenait sa famille pour la vie et aujourd'hui encore, elle demeure à l'écoute des besoins de cette famille. Son engagement transparait clairement dans le discours qu'elle a prononcé à Toronto en mai 2006, lors de la Parade commémorative de la bataille de l'Atlantique, et que vous pourrez lire dans le chapitre qui lui est consacré.

Kathleen McCormack (Best) a servi dans le WRCNS à Washington D.C. au sein de l'état-major interarmées de la Marine canadienne. Elle décrit dans le chapitre 3 une expérience assez différente de celle de la plupart des autres membres du WRCNS : étant donné le faible effectif de l'état-major en question, elle a eu très peu de contact avec les autres femmes du WRCNS ou d'autres services. Aussi n'a-t-elle pas été appelée, après la guerre, à faire partie de l'association des *Wrens* de sa région, au Québec, pas plus qu'elle n'a eu l'occasion d'assister à leurs réunions. Malgré tout, elle est fière de son expérience de *Wren*, qui lui a donné l'assurance de diriger l'organisation d'un événement de grande envergure lié au centenaire des guides en 1967 et d'enseigner l'anglais langue seconde. Elle a récemment renoué avec les *Wrens* par l'intermédiaire de l'association des *Wrens* de Toronto et est devenue membre de leur troupe de danse et de chant, la *Jenny Wren Revue*.

Barbara Duncan a été aide-infirmière au sein du WRCNS et, après sa libération en 1946, elle a pu profiter de prestations de recyclage professionnel pour devenir physiothérapeute. Son incontestable sens de l'humour face à l'adversité imprègne le chapitre 4, où elle se remémore les points saillants de son expérience dans le WRCNS. Après son service militaire, elle a consacré plusieurs années à ses cinq enfants et à sa carrière. Au début des années 1990, une nouvelle occasion lui est offerte alors qu'elle entre en relation avec l'association des *Wrens* de Victoria. Depuis, elle a maintes fois contribué à des initiatives commémoratives ainsi qu'au soutien des anciennes combattantes. Beaucoup de travail reste à faire pour reconnaître de façon appropriée la contribution des militaires canadiennes et honorer leur mémoire conclut-elle.

Le chapitre 5 présente l'expérience de Rosalee Auger (van Stelten), qui fut *Wren* de 1951 à 1965. Cette dernière décrit sans détour l'isolement social et l'effet « cage de verre » qu'elle a ressentis à titre d'officier marinier du WRCNS en

position de leadership et que bon nombre de militaires actuelles comprennent, voire continuent de vivre. Elle ajoute que malgré de rares ombres au tableau, son expérience a été valorisante et lui a ouvert de formidables horizons. Entre autres, elle est devenue « *yachtsman royal* » alors qu'elle servait à bord du yacht de Sa Majesté, le *Brittania*; elle est, à ce jour, la seule femme à avoir reçu pareil honneur. Elle continue de soutenir la collectivité navale et, en 2002, elle a reçu la Médaille du jubilé de la reine en reconnaissance de son travail dévoué à la Caisse de bienfaisance de la MRC.

Lorsque le Premier maître de 1^{re} classe (Pm 1) Shirley Brown s'est jointe à la Réserve navale en 1955, le pronostic était plutôt sombre en raison du mal des transports dont elle a souffert dans tous les moyens de transport utilisés pour se rendre de Winnipeg, au Manitoba, à Cornwallis, en Nouvelle-Écosse, afin de participer à l'instruction des recrues. Elle nous raconte au chapitre 6 comment ce début si peu prometteur a rapidement changé son destin et comment elle est devenue pm 1. En 1980, elle a été nommée capitaine d'armes du NCSM CHIPPAWA à Winnipeg, devenant ainsi la première femme capitaine d'armes d'une unité de la Réserve navale au Canada. Sa persévérance a été récompensée maintes fois au cours de sa carrière puisqu'elle a réussi à surmonter les obstacles auxquels font face les femmes aspirant à des rôles de leadership, et qui équivalent sans doute aux défis que relève toute femme qui se lance la première dans une nouvelle voie. Aujourd'hui, cette pionnière, membre infatigable de la *Wren Association (Chippawa Division)*, œuvre sans relâche à la commémoration de l'apport des femmes à la Marine.

Au chapitre 7, le Matelot de 1^{re} classe (à la retraite) [Mat 1 (ret)] Rose Tanchyk nous permet une incursion dans la vie des premières femmes à avoir servi à bord de navires de guerre canadiens dans la Force régulière. À titre de MR subalterne, elle s'est retrouvée à un poste de leadership exigeant souplesse et persévérance. Le récit de son expérience démontre combien il était important qu'elle donne l'exemple aux femmes subalternes de son mess, ce qui signifiait dissimuler que les railleries et les critiques envers les femmes l'atteignaient. Le conseil qu'elle donnerait? Surtout, ne pleurez pas! Il était tout aussi important de démontrer qu'elle pouvait accomplir son travail en toute compétence. Elle ne s'est jamais découragée et, au cours de sa carrière au sein des FC, le Mat 1 (ret) Tanchyk a navigué à bord de quatre NCSM. Depuis qu'elle a quitté les FC, elle demeure

active en utilisant ses talents de musicienne au sein de la Musique du NCSM TECUMSEH et en enseignant la musique à des cadets de l'Air et de la Marine.

Le Commodore (Cmdre) Jennifer Bennett, qui compte 35 années de service au sein de la Réserve navale, attribue son succès à une combinaison de divers facteurs incluant les hasards (c'est-à-dire les occasions), les pionnières qui ont rendu son expérience possible, l'inspiration provenant de sa famille, les avantages propres au perfectionnement chez les militaires et le bon leadership. Elle nous présente au chapitre 8 certaines de ses premières expériences en tant que femme dans la Marine tout en reconnaissant l'héritage historique qu'ont laissé les femmes militaires, dont les femmes officiers de la Réserve qui ont établi un précédent en matière de leadership en faisant leurs premières armes de commandant dans la Réserve navale. Ardente partisane de la dynamique d'équipe, du développement organisationnel et de la théorie du leadership, le Cmdre Bennett se décrit comme un leader au service des autres, qui a eu la chance de développer son leadership dans ses carrières complémentaires d'officier de la Réserve et d'enseignante.

Au chapitre 9, la Pm 1 Barbara Corbett évoque ses 30 années d'expérience au sein des FC ainsi que ses solides principes éthiques et moraux, qu'elle attribue à ses parents. Ancienne capitaine d'armes du NCSM TRINITY, première femme présidente du comité du mess (PCM) – Mess des officiers marinières d'Halifax et première femme pm 1 de l'École à l'École des opérations navales des FC, le Pm 1 Corbett est au fait que certains processus de leadership peuvent exclure les femmes. Le premier conseil qu'elle donne aux femmes est de choisir leurs batailles, car elles ne pourront pas toutes les gagner. Parmi les autres stratégies qu'elle préconise, on retrouve la politesse, l'apprentissage continu (y compris apprendre de nos erreurs), la conscience de soi, le soin de bien comprendre avant de passer à l'action, la prise de risques, les défis et, par-dessus tout, l'impartialité.

L'histoire que vous lirez au chapitre 10 est une adaptation de la transcription d'une entrevue verbale exprimant l'expérience unique vécue par le Capitaine de frégate (Capf) Barbara Carter, représentant supérieur de la Marine canadienne au *Naval Component Central Command* des États-Unis à Manama, au Royaume de Bahreïn, en 2008. Ce chapitre s'éloigne des autres parce qu'il est axé particulièrement sur une affectation dans un quartier général international. Le Capf Carter présente un point de vue honnête et humble des défis auxquels elle a

fait face pendant la sélection préalable au déploiement et la préparation, ainsi que pendant l'affectation en tant que telle. Elle a senti, en arrivant sur les lieux, que ses collègues n'attendaient pas un officier de la Réserve qui en plus était une femme, mais elle a rapidement gagné le respect et la confiance de ses pairs masculins ainsi que des chefs et des collègues du pays hôte. Au bout du compte, son succès repose sur les qualités qu'elle a mises à contribution, notamment la conscience de ses forces et faiblesses relatives, sa grande capacité de compréhension et de résolution de problèmes complexes de niveau conceptuel et son aisance et sa facilité à traiter avec diverses personnes, peu importe leurs antécédents culturels. L'expérience du Capf Carter constitue un excellent exemple du leadership exercé dans des situations ambiguës qui caractérisent fréquemment l'environnement de sécurité actuel.

Le Capitaine de corvette (Capc) Leanne Crowe a été MR et officier, tant dans la Réserve que dans la Force régulière. Elle raconte au chapitre 11 ses expériences de mécanicien de diesel, d'officier des opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS) et d'officier plongeur-démineur, puis explique comment elle a édifié son style de leadership actuel. Selon sa propre analyse, six caractéristiques ont guidé sa stratégie personnelle de leadership : une vision personnelle, la compétence professionnelle, l'inspiration, l'honnêteté, le courage éthique et la cohérence. Le Capc Crowe croit que, dans l'ensemble, rien ne distingue les femmes des hommes en ce qui concerne ces caractéristiques à l'exception de l'inspiration. Selon son expérience, les occasions où une femme a été décrite comme source d'« inspiration » au sein des FC sont rares, sinon inexistantes; les raisons de cette situation sont insaisissables, mais le Capc Crowe croit qu'il s'agit possiblement d'un artefact de la culture militaire qui se transformera à mesure que les femmes deviendront plus nombreuses et plus visibles dans les rôles de leadership.

Le chapitre 12 est confié au Capf Marta Mulkins, pour qui les défis liés au leadership n'ont pas de secrets. Forte de sa récente expérience de commandant des NCSM KINGSTON et SUMMERSIDE (et première femme commandant d'un navire de guerre du Canada), elle possédait une certaine assurance et initiative en matière de résolution de problèmes au moment de partir en déploiement au sein de l'équipe consultative stratégique canadienne en Afghanistan (ECS-A). Elle précise néanmoins que sa vaste expérience en matière d'analyse et de planification, acquise au cours de sa carrière civile, a été tout aussi utile. Le Capf Mulkins décrit

un parcours exigeant et assez stressant qui s'est avéré crucial pour elle de plusieurs façons; bien que cette aventure n'ait pas totalement changé sa vie, elle a coloré sa façon de percevoir l'engagement du Canada dans le monde et influera sur ses prises de décisions quant à son avenir.

Le chapitre 13 porte sur les progrès réalisés ces vingt dernières années en matière d'intégration des femmes dans les opérations en mer de la Marine, tels qu'ils sont présentés par les Capf Sarah McMillan et Michelaine Lahaie sur la base de leurs expériences personnelles d'officiers de la Marine. Alors que les premiers changements concernaient surtout la structure physique et la conception des navires, les deux femmes décrivent aussi l'éclatement du système divisionnaire à la suite de l'émergence d'une chaîne de commandement officieuse pour résoudre les problèmes de leadership liés à la présence de femmes à bord des navires. En effet, en l'absence d'une chaîne de commandement conçue pour diriger des équipes mixtes, les subalternes féminines présentaient leurs problèmes directement aux femmes officiers. Une fois le problème cerné et compris, la chaîne de commandement normale reprenait ses droits. Selon les Capf McMillan et Lahaie, la Marine a mis environ dix ans à surmonter la crise de croissance liée à l'intégration des femmes à bord des NCSM et à devenir flexible et proactive dans sa gestion des équipages mixtes.

À l'aube de ses 15 années de service comme communicatrice navale, le maître de 2^e classe (M 2) Alena Mondelli, aujourd'hui devenue maître de 1^{re} classe (M 1), avait connu des succès professionnels considérables. Si ses capacités de leadership avaient été reconnues, elle n'en avait pas moins vécu la frustration, l'épuisement et les attaques. Elle raconte dans le chapitre 14 son expérience de femme dans un groupe professionnel propre à la Marine et la décrit comme jonchée de rappels de ce que les femmes n'étaient pas appréciées ni acceptées en mer, et minée par l'absence de modèles féminins et par un excès de piètre leadership. Elle s'était alors inscrite à l'université dans le but de demander sa libération et d'amorcer la transition vers une autre carrière. Elle s'est ainsi retrouvée dans une aventure pleine de découvertes, qui lui a permis d'acquérir des outils et connaissances pour approfondir sa capacité de leadership fondée sur une meilleure compréhension de son potentiel et de son identité en tant que femme et membre des FC. Aujourd'hui, elle croit que la culture opérationnelle de la Marine accuse toujours un certain écart par rapport à la doctrine de leadership des FC. À titre de m 1, elle pense

aussi avoir la responsabilité de contribuer à combler cet écart en faisant connaître son expérience en matière de leadership et en soutenant les subalternes féminines pour s'assurer qu'elles ont la possibilité de développer leur plein potentiel.

Les sept toasts du jour sont une tradition bien établie dans la Marine. Lorsque le Capc Nancy Setchell s'est jointe à la Marine en 1995, les toasts d'origine étaient toujours de mise. Elle nous décrit au chapitre 15 cette ancienne tradition ainsi que la nouvelle tradition qui a vu le jour en 1997, après que le Conseil de la Marine eut reconnu que l'ancienne tradition ne convenait plus et ne reflétait pas la Marine actuelle. L'une des nouvelles réalités intégrées à la nouvelle tradition concerne, évidemment, les femmes. Trois toasts ont été changés et deux légèrement modifiés, mais le Capc Setchell note que certains leaders continuent de soutenir l'ancienne tradition. Elle dénonce cette pratique, qui non seulement compromet les progrès réalisés en matière d'intégration des femmes au sein de la Marine, mais également va à l'encontre des valeurs que la Marine d'aujourd'hui défend auprès de ses membres et de la population canadienne.

Le chapitre 16 présente le témoignage de l'Enseigne de vaisseau de 1^{re} classe (Ens 1) Louise Walton par rapport à son expérience de m 1 superviseur de la propulsion principale au sein de la Réserve navale. Ce témoignage reflète les défis surmontés par les femmes militaires qui ont ouvert la voie à leurs consœurs dans les secteurs à dominance masculine. L'Ens 1 Walton reconnaît avoir éprouvé des difficultés, mais le plus important, c'est qu'elle les a surmontées. À son avis, les femmes occupant des postes de leadership doivent, pour leur bien et celui des FC, optimiser leur potentiel de leadership collectif et personnel. Ses conseils : pratiquez l'autoréflexion et faites un inventaire honnête de vos forces et faiblesses, prenez la décision de combler vos lacunes, encouragez-vous les unes les autres à relever des défis et n'oubliez pas qu'on vous observe en tout temps lorsque vous occupez un poste de leadership. Comme le témoignage du M 1 Mondelli, les conseils et l'expérience exposés par l'Ens 1 Walton insistent sur l'importance de reconnaître et de transmettre tous défis et stratégies en matière de leadership, non seulement pour renforcer le leadership personnel, mais aussi pour contribuer au perfectionnement des autres : pensez à tout ce qui vous a exaspérée et découragée lorsque vous étiez subalterne et tentez de ne pas le faire subir aux autres, traitez-les comme vous exigez d'être traitée et, plus que tout, soyez l'agent des changements que vous souhaitez voir se concrétiser.

Le Mat 1 Geneviève Jobin et le Soldat (Sdt) Lorraine van Rensburg ont le « dernier mot » comme militaires en activité de service. Elles comptent respectivement 10 années et 3 années et demie de service militaire et sont les seules MR subalternes à avoir collaboré à cet ouvrage. Dans le chapitre 17, elles nous racontent ce qu'elles ont appris sur le leadership au cours de leur carrière dans les FC, principalement par l'exemple et les commentaires de MR supérieurs et d'officiers. Elles nous parlent aussi de leur fierté d'appartenir à la Marine et aux FC, de leur respect envers le leadership positif qu'elles ont trouvé chez les femmes de la Marine et de l'optimisme avec lequel elles entendent l'avenir. Elles analysent le développement et l'incidence de la politique et de la doctrine navales par rapport à l'intégration des femmes au cours des dernières décennies ainsi que l'expérience des femmes. Le Mat 1 Jobin et le Sdt van Rensburg reconnaissent les progrès de la gente féminine et suggèrent aussi que la Marine pourrait être plus innovatrice dans ses efforts pour recruter des femmes et les maintenir en fonction, offrir du soutien aux familles et améliorer le moral en réduisant la barrière entre les MR et les officiers. En ce qui concerne les femmes et le leadership, elles croient que le leadership n'a pas de sexe, admettant toutefois qu'il est encore trop souvent assujéti à des stéréotypes traditionnels liés au sexe.

Le lieutenant de vaisseau (Ltv) Stéphanie A. H. Bélanger, Ph. D., explore au chapitre 18 le leadership féminin au sein de la Marine canadienne par l'analyse de dix témoignages d'officiers de la Marine en service dans la Réserve ou dans la Force régulière. Elle illustre le tiraillement entre la volonté de ces femmes d'être d'abord au service de la Marine et leur besoin de s'imposer à titre de femmes militaires en exerçant le leadership de façon à tirer parti de leurs forces en tant que femmes. Qu'elles considèrent leur rôle comme fondé sur le genre ou comme neutre, elles s'efforcent toutes de demeurer neutres en cette matière sans toutefois perdre leur identité féminine. L'analyse du Ltv Bélanger explore si la relation négative de la féminité avec la guerre, qu'elle attribue à diverses études, transparait dans les expériences des femmes au sein de la Marine. Elle conclut que ce genre d'attributions négatives n'existe plus, notant toutefois que son échantillonnage est limité et qu'en conséquence, ses conclusions pourraient ne pas représenter l'expérience de l'ensemble de la Marine et des FC. Conséquemment, le Ltv Bélanger espère que des études plus poussées seront menées pour en révéler davantage sur le sexe par rapport à l'identité de soldat ou de marin dans les FC.

Le chapitre 19 présente une recherche menée en 2001-2002 par le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) dans le but d'approfondir la compréhension des leçons retenues pendant les dix premières années d'affectation d'équipages mixtes aux NCSM. Principale officier de recherche, le Capc Lynn Bradley a effectué 26 entrevues avec des commandants, des commandants en second et des capitaines d'armes (tous des hommes) afin de recueillir et de résumer les « meilleures pratiques » pouvant servir au soutien des futurs leaders d'équipages mixtes. À partir du point de vue des officiers et sous-officiers supérieurs de la Marine en question, elle a conclu que la présence de femmes à bord des navires ne constitue tout simplement plus un problème. Cependant, puisque les propos recueillis en entrevue n'appartiennent qu'à des haut gradés et ne concernent que leur seul point de vue, une telle conclusion pourrait ne pas s'étendre à tout le personnel militaire en service actif de la Marine. C'est pourquoi le Capc Bradley recommande de considérer sa recherche comme un simple examen de mi-parcours qui devra être approfondi par d'autres recherches et analyses sur le changement dans la culture au sein de la Marine à mesure que les femmes s'intègrent davantage et deviennent de plus en plus visibles dans des rôles de leadership.

La recherche que nous présentent les Capc Lynn Bradley et Debbie Pestell au chapitre 20 a été menée en 1999 par le CEMFM afin de renseigner les leaders supérieurs relativement à l'emploi de femmes dans les sous-marins. Malgré nombre d'importants facteurs à suivre de près pendant une période de transition donnée, comme la gestion des membres d'équipage et des couchettes, l'intimité, les questions de soins de santé et de soins médicaux et l'aspect psychologique lié aux équipages mixtes, l'étude conclut que ces facteurs ne constituent plus désormais une raison suffisante pour exclure les femmes du service dans les sous-marins. Grâce à l'acquisition des sous-marins de classe VICTORIA à la fin des années 1990, les inquiétudes initiales concernant l'intimité dans les anciens sous-marins de classe OBERON n'entrent plus en ligne de compte. La décision de permettre aux femmes de servir à bord de sous-marins a été rendue en 2001. En 2003, deux pionnières se sont jointes à un équipage de sous-marin. En s'appuyant sur l'expérience ultérieure des sous-marinières, les auteures analysent diverses leçons retenues, y compris les leçons concernant les pratiques médicales et les soins de santé.

L'entrée des femmes dans les sous-marins représente le dépassement de la « dernière frontière » navale. Les femmes sont maintenant admissibles à servir dans tous les groupes et sous-groupes professionnels de la Marine et se sont qualifiées et servent au sein de la plupart de ces groupes. La présence de femmes est devenue chose courante à bord de tous les NCSM; cependant, il existe encore des domaines où très peu de femmes se sont qualifiées et servent, ce qui, au fil du temps, a grevé la contribution des femmes dans ces domaines. Évidemment, l'ultime frontière est le leadership aux échelons supérieurs de la Marine. Des femmes commandent aujourd'hui des navires en mer. En 2003, le Capc Marta Mulkins est devenue la première femme commandant d'un navire de guerre canadien en prenant le commandement du NCSM KINGSTON, un navire de défense côtière puis, en 2009, le Capf Josée Kurtz est devenue la première femme à commander un grand bâtiment de guerre en assumant le commandement du NCSM HALIFAX, une frégate de patrouille polyvalente de classe HALIFAX. Si l'avenir des leaders féminins de la Marine reste à déterminer, il semble très positif. Les leaders qui ont participé à ce document nous ont donné un aperçu du leadership de haute qualité qui a permis aux femmes de se tailler leur place actuelle dans la Marine et qui dessinera avec compétence l'avenir de la Marine.

1 STRONG-BOAG, Veronica et Anita Clair FELLMAN, « Introduction », dans *Rethinking Canada: The promise of Women's History*, Veronica Strong-Boag et Anita Clair Fellman, dir., Copp Clark Pitman Ltd, Toronto, 1991, p. 2.

2 Le mot anglais *Wren* provient des initiales du *Women's Royal Navy Service (WRNS)* britannique. L'ajout du C au Canada pour distinguer le WRCNS n'a en rien modifié les habitudes : on a continué d'appeler *Wrens* les membres du WRCNS. GREER, Rosamond « Fiddy », *The girl's of the King's Navy*, Sono Nis Press, Victoria, C.-B., 1983, p. 11.

CHAPITRE 1

Wren un jour, *Wren* toujours : l'expérience et la contribution des *Wrens* canadiennes de 1942 à 2010

Capitaine de corvette (à la retraite) Karen D. Davis

Le Capitaine de corvette (à la retraite) [Capc (ret)] Karen D. Davis, CD, M.A., est une scientifique de la Défense au service de Recherche et développement pour la défense Canada actuellement affectée à l'Institut de leadership des Forces canadiennes. Elle est titulaire d'une maîtrise ès arts en sociologie de l'Université McGill et candidate au doctorat en études sur la conduite de la guerre au Collège militaire royal du Canada. Le Capc (ret) Davis a servi au sein des Forces canadiennes (FC) de 1978 à 2000 comme technicienne en océanographie et officier de sélection du personnel. Elle a publié nombre d'articles sur le rôle des femmes dans les FC, dont un traité de l'expérience des femmes dans les Armes de combat au Canada au début des années 1990. Elle a contribué à la rédaction et à la publication des ouvrages intitulés *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences* (2009) et *L'intelligence culturelle et le leadership : introduction à l'intention des leaders des Forces canadiennes* (2010).

...les femmes, autant que les hommes, ont besoin de leur histoire. La conscience de soi dépend de la conscience de son propre passé, et, dans la mesure où les femmes modernes se sont vu refuser, dans les œuvres historiques, toute représentation mis à part quelques timides visions fugitives, elles ressemblent toutes à des victimes d'amnésie. *Alison Prentice et Ruth Pierson*¹

La fin de la Deuxième Guerre mondiale a clos un chapitre de l'histoire des Canadiennes. Pendant cette guerre, près de 50 000 femmes ont servi au sein des corps féminins des Forces armées canadiennes², y compris plus de 7 000 femmes dans le Service féminin de la Marine royale du Canada (WRCNS)³ à titre de *Wrens*. La fin de la guerre signifiait que, comme pour beaucoup d'autres Canadiennes ayant obtenu en emploi à l'extérieur de la maison pour soutenir l'effort de guerre, leurs services n'étaient plus requis. Le Service féminin de l'Armée canadienne (CWAC), le Corps féminin de l'Aviation royale du Canada (CFARC) et le WRCNS

ont été dissous. Malgré sa durée de vie relativement courte, la contribution du WRCNS à l'effort de guerre canadien a été considérable. En conséquence, l'héritage de ces premières *Wrens*⁴ nous appartient depuis 1946. Les membres de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne ont beau avoir porté l'uniforme vert foncé des FC unifiées pendant les années 1970 et 1980, les femmes de la Marine ont continué d'être appelées *Wrens* jusque dans les années 1980.

En 1989, alors que je cumulais environ dix années de service dans la force maritime des FC, j'ai eu l'occasion d'explorer une partie de l'histoire qui m'a touchée directement en tant que femme militaire. Dans le cadre du baccalauréat ès arts (avec distinction) en sociologie à l'université Saint Mary's à Halifax, j'ai interrogé dix femmes ayant servi dans le WRCNS et dans la Réserve de la Marine royale du Canada (RMRC). Je profite donc de cette expérience pour présenter ces femmes qui ont porté l'uniforme de *Wren* pendant la Deuxième Guerre mondiale, pendant la guerre de Corée et pendant la période d'après-guerre, menant à la présence permanente des femmes dans la Marine royale du Canada (MRC) en 1955. L'apport de ces femmes militaires pendant la Deuxième Guerre mondiale continue de marquer l'héritage toujours croissant des femmes qui embrassent la carrière militaire. De plus, leur expérience a influé sur la documentation historique concernant la participation des femmes à la Deuxième Guerre mondiale et plusieurs *Wrens* continuent de soutenir la collectivité navale par l'intermédiaire d'associations de *Wrens* et d'autres organismes de soutien aux anciens combattants dans tout le Canada.

J'ai eu la chance de rencontrer des *Wrens* et d'en apprendre plus sur elles au moment même où avait lieu le débat concernant le rôle des femmes dans les forces armées au Canada. En 1985, le Comité canadien d'action sur le statut de la femme (CCA) soutenait une position qui n'appuyait pas la participation des femmes dans les forces armées; toutefois, le CCA reconnaissait que si des femmes y servaient, elles devaient être traitées de la même façon que les hommes⁵. Au sein des forces armées, la capacité des femmes à occuper tous les postes était contestée. L'Ordonnance administrative des Forces canadiennes (O AFC) 49-15, émise en 1986, énonçait clairement l'impact négatif potentiel des femmes sur l'efficacité opérationnelle :

... afin de ne pas mettre en péril l'efficacité opérationnelle requise pour la sécurité nationale, certaines unités demeureront exclusivement

masculines [...] et certaines autres nécessiteront un nombre minimal de personnes de sexe masculin⁶.

Les *Wrens* avec lesquelles j'ai discuté en 1989 à Halifax ont renforcé mon sentiment d'appartenance aux FC ainsi que mon sentiment de fierté et d'identification par rapport à mes racines navales, en dépit des débats relatifs aux femmes en lien avec l'efficacité opérationnelle. Même si ces *Wrens* considéraient leur expérience comme assez différente de celle des femmes servant actuellement comme militaires, elles recherchaient des occasions d'établir des liens avec celles-ci. Plus particulièrement, elles estimaient que l'esprit de corps entre les femmes militaires d'aujourd'hui est faible comparativement à celui qui existait chez les premières *Wrens*. Elles s'intéressaient aussi à l'avenir des femmes dans la Marine et m'ont posé plusieurs questions sur ma propre expérience et sur les occasions qui m'étaient offertes dans la Marine. Aussi, on m'a demandé à maintes reprises mon opinion sur les femmes en mer. Même si certaines étaient sceptiques, j'imagine que la plupart d'entre elles auraient sauté sur l'occasion si elle leur avait été présentée à une autre époque. Et même si leur contexte était différent, j'ai découvert qu'on pouvait apprendre beaucoup de leurs expériences. Les paragraphes qui suivent ne sont qu'un bref aperçu de leur contribution à la Marine.

Six des anciennes *Wrens* que j'ai interrogées ont fait partie du WRCNS entre 1942 et 1946, pendant des périodes variant entre 20 mois et un peu plus de quatre années. Parmi ces six femmes, trois ont aussi servi dans la RMRC entre 1951 et 1954, et une est demeurée en service dans la RMRC de 1955 à 1958. Trois autres *Wrens* ont joint dès le départ la RMRC, de 1951 à 1954, en service naval continu pendant environ trois années. La dixième *Wren* a fait partie du *Women's Royal Naval Service (WRNS)* de Grande-Bretagne de 1948 à 1955, puis, après avoir déménagé au Canada avec sa famille, de la MRC de 1956 à 1961. Ces dix *Wrens* ont plusieurs souvenirs et expériences similaires en commun; cependant, la brève incursion dans leurs souvenirs présentée ci-dessous est plutôt axée sur les expériences propres à chacune d'elles.

Edythe a fait partie du WRCNS de 1943 à 1946, passant le plus clair de son temps à travailler au dépôt de vivres central d'Halifax. Elle est fière de ses antécédents dans la Marine, admet que les *Wrens* sont en quelque sorte un « clan », même aujourd'hui, et me raconte en riant qu'elle a épousé un collègue de l'Armée de terre qui n'aimait pas la Marine!

Shirley s'est jointe au WRCNS en 1943 et a accompli son service à titre d'aide-infirmière jusqu'en 1946. Si elle n'a que de bons souvenirs de ses expériences sur le sol ferme dans la Marine, elle n'a pas vraiment apprécié sa longue traversée dans le port de Sydney et se rappelle s'être fait traiter de « chien des prairies » pendant cet affreux voyage!

Gwen s'est enrôlée en 1944 et, contrairement à beaucoup de femmes du WRCNS, elle a été envoyée à Saskatoon où elle a travaillé à l'approvisionnement jusqu'en 1945. Elle m'a parlé d'un officier marinier qui prenait plaisir à faire l'important devant elle et avec lequel elle n'était pas toujours d'accord; en conséquence, m'a-t-elle raconté, elle était toujours « dans la vous-savez-quoi »!

Doreen était parmi les premiers contingents de *Wrens* à gagner Stadacona en 1943, puis elle a fait partie du WRCNS en tant que rédactrice du bureau du capitaine (*Captain's Office Writer*, dont l'abréviation, « COW » signifie « vache », me souligne-t-elle avec humour) jusqu'en 1946. Elle considère son service naval avec sérénité et est fière que les *Wrens* aient pu montrer aux hommes ce dont les femmes sont capables. Doreen s'est aussi entraînée avec la RMRC au début des années 1950.

Pat a été assistante au carré des officiers de 1942 à 1946 dans le WRCNS, puis elle a servi dans la RMRC en service naval continu à titre de commis payeur en 1951 et 1952. Elle a trouvé insensé de devoir quitter sa carrière militaire lorsqu'elle a fondé une famille. En 1989, elle comptait 24 années de service dans la Marine en tant qu'employée civile, en plus de son service militaire. Comme elle l'a si bien dit, à ce compte, elle aurait dû rester!

Bernice a fait partie du WRCNS de 1942 à 1946, de la RMRC en service naval continu de 1951 à 1955, puis de la MRC de 1955 à 1958 après qu'une division permanente de femmes eut été établie. Ses expériences, dont un voyage à Terre-Neuve à bord du navire *Lady Rodney* en 1945 alors qu'il était pourchassé par un sous-marin ennemi et le couronnement de la Reine Élisabeth en 1953 pendant lequel elle représentait les *Wrens* du Canada, ont rendu son expérience dans la Marine à la fois angoissante et enrichissante!

Eleanor s'est jointe à la RMRC en service naval continu et a été rédactrice du bureau d'ingénierie de 1951 à 1954. Elle considère son service naval comme

une bonne expérience et elle a apprécié pouvoir rencontrer beaucoup de gens. C'était tout un « chahut » se rappelle-t-elle, tout en admettant être envieuse de la solde majorée et de la plus grande liberté dont profitent les femmes militaires de nos jours.

Ruth a vécu la Deuxième Guerre mondiale alors qu'elle était une enfant et c'est à cette époque qu'elle a commencé à vouloir entrer dans la Marine. Elle a servi dans la RMRC en service naval continu de 1951 à 1955, période qu'elle a passé en majorité au service des communications de Coverdale au Nouveau-Brunswick. Ses loisirs étaient souvent consacrés aux sports en compagnie de ses amis de la Marine, par exemple le basket-ball ou la balle molle... ou à des détours de dernière minute à destination d'Halifax pendant le trajet à la laverie automatique quand l'envie leur en prenait!

Betty a été membre de la RMRC de 1954 à 1957 en service naval continu comme adjointe médicale. Elle se rappelle que c'était bien différent des emplois de 9 h à 17 h dans un bureau et elle est toujours d'avis que le service militaire est une bonne expérience pour les femmes. En 1989, Betty était employée civile de la Force aérienne depuis 16 ans.

Joyce a fait partie du WRNS de 1948 à 1955 et de la MRC de 1956 à 1961. Son service au Canada l'a menée en divers endroits de la Nouvelle-Écosse ainsi qu'à l'Exposition nationale canadienne à Toronto pour y représenter les *Wrens* au stand de la Marine. Elle se rappelle une brève affectation à bord d'un navire. Elle s'est présentée à bord avec son ordre d'affectation et sa valise à la grande surprise du capitaine! Il s'agissait bien sûr d'une blague, qui a duré moins d'une journée, mais aussi d'une projection de l'avenir.

Il y a une place pour vous chez les *Wrens*⁷

Le WRCNS a été mis sur pied en juillet 1942, après l'établissement du Service féminin de l'Aviation royale du Canada (CWAAF) en juillet 1941 (qui deviendra le CFARC en février 1942) et du CWAC en août 1941⁸. Le WRNS, né en Grande-Bretagne en 1917 et réorganisé en 1939, a fourni au WRCNS ses premiers chefs⁹. En effet, en janvier 1942, dans sa planification du WRCNS, la MRC a envoyé une demande d'aide à l'amirauté britannique, et trois officiers *Wrens* britanniques sont arrivées au Canada en mai 1942¹⁰.

Bien que le WRCNS ait été largement inspiré de l'exemple du WRNS, il comportait une différence notable. Le WRNS était un service auxiliaire, distinct et séparé de la Marine royale, tandis que les membres du WRCNS faisaient partie de la MRC. Les officiers et les équipages du WRCNS étaient assujettis à la même chaîne de commandement et aux mêmes structures de grades et avaient droit aux mêmes marques de respect militaire de la part de tous les membres de la MRC¹¹. Néanmoins, certaines distinctions subsistaient. Les officiers *Wrens*, même si elles détenaient un brevet royal en bonne et due forme et les mêmes grades que les hommes, portaient des insignes de grade ornés de galons bleu ciel et d'une boucle en forme de diamant plutôt que des galons dorés et de la boucle circulaire qui ornaient les insignes de leurs homologues masculins¹². Aussi, la solde des officiers *Wrens* et des *Wrens* était inférieure à celles des hommes de la MRC.

Les officiers du WRNS ont parcouru le Canada pour sélectionner un groupe de Canadiennes jugées aptes à constituer la fondation du WRCNS : des sujets britanniques, en bonne santé, âgées de 18 à 45 ans (21 à 55 ans dans le cas des officiers) et n'ayant pas de personnes à charge ou d'enfants de moins de 16 ans. Soixante-sept Canadiennes ont été choisies pour entreprendre leur instruction de base à Kingsmill House, à Ottawa, en septembre 1942.

Les critères énumérés ci-dessus ont continué d'influer sur le recrutement des *Wrens*; cependant, des femmes autochtones et des immigrantes ont été recrutées pour servir dans les corps féminins. On évalue, par exemple, qu'avant la fin de la Deuxième Guerre mondiale, 72 femmes autochtones du Yukon ont servi dans les corps féminins¹³. Il est difficile de déterminer le nombre de femmes autochtones qui ont servi dans l'ensemble ou dans chacun des corps féminins, car la race ou l'ethnicité n'était pas inscrite dans les documents d'enrôlement. De plus, toutes les femmes autochtones n'admettaient pas leur origine ni même ne la connaissaient¹⁴. Quoiqu'il en soit, il est peu probable que la première classe d'officiers et de chefs d'équipe de Kingsmill House destinées à fonder le WRCNS¹⁵ ait inclus des femmes d'origine autre que britannique.

En octobre 1942, la première classe de 70 apprenties *Wrens* commençait l'instruction de base au NCSM CONESTOGA à Galt, en Ontario, sous la direction de deux des officiers britanniques du WRNS et de l'officier d'instruction canadienne Isabel Macneill, diplômée de la première classe de Kingsmill House.

Isabel Macneill a par la suite été commandant en second et commandant du NCSM CONESTOGA, s'est hissée au grade de capitaine de frégate et fut la première *Wren* canadienne à recevoir l'Ordre de l'Empire britannique, le 8 juin 1944¹⁶. En janvier 1943, l'officier du WRCNS Betty Samuels relevait les officiers du WRNS de la direction du NCSM CONESTOGA et, en septembre 1943, le Capf Adelaide Sinclair était nommée directrice du Service féminin de la Marine du Canada, devenant ainsi la première Canadienne à commander les *Wrens* canadiennes et la première Canadienne à porter les quatre galons de commandement de la MRC; elle a reçu l'Ordre de l'Empire britannique en janvier 1945¹⁷. Le premier maître de 1^{re} classe (Pm 1) Phyllis Sanderson, également issue de la première classe de Kingsmill House, a été capitaine d'armes du NCSM CONESTOGA pendant deux ans avant de devenir la première *Wren* capitaine d'armes de la base navale canadienne NCSM NIOBE, à Glasgow, en Écosse; le Pm 1 Sanderson a reçu la Médaille de l'Empire britannique le 14 juin 1945¹⁸.

Fondé au départ pour offrir un complément de 150 officiers et de 2 700 membres d'équipage, le WRCNS n'a cessé de croître tout au long de la guerre. À son apogée, son effectif comptait 5 893 membres, dont plus de 1 000 servaient à l'étranger, en l'occurrence au Royaume-Uni (Londonderry, NCSM NIOBE en Écosse, Plymouth et Londres), à Terre-Neuve ainsi qu'à New York et à Washington D.C.¹⁹. La majorité des *Wrens* ont servi au Canada, dans plus de 35 emplacements, la plus grande concentration se trouvant au NCSM STADACONA à Halifax²⁰. Avant la fin de la guerre, on trouvait des *Wrens* dans 39 branches différentes, la plupart occupant des postes de commis-messagère, de cuisinière, de pourvoyeuse, de copiste ou d'assistante au carré des officiers²¹. En de rares occasions, certaines *Wrens* ont dû monter à bord de navires militaires et de garde-côtes alliés, et accompagner le personnel de la MRC lors de sorties d'essai ou d'inspections de corvettes, de frégates, de dragueurs de mines, de caboteurs, de bateaux de service dans le cadre de leurs fonctions²².

Selon plusieurs *Wrens*, la question de l'iniquité de la solde et des indemnités des *Wrens* par rapport à celles de leurs homologues masculins de la MRC n'a jamais été à l'ordre du jour²³. Avant la fin de la guerre, le taux de rémunération des *Wrens* a augmenté, passant des deux tiers aux quatre cinquièmes de la solde équivalente de la MRC, demeurant toujours sous les taux de rémunération comparables des emplois civils. Au départ, la différence de solde était fondée sur l'hypothèse

selon laquelle il faudrait trois femmes pour remplacer un homme, mais après que l'analyse eut démonté l'inexactitude de cette hypothèse, le ratio de rémunération fut augmenté. La différence restante était fondée sur la philosophie militaire, notamment l'interdiction d'envoyer des femmes au combat. De leur côté, les *Wrens* étaient contentes d'avoir l'occasion de contribuer à l'effort de guerre et satisfaites de pouvoir démontrer leur capacité d'apprendre rapidement et d'exécuter leur travail aussi bien que leurs collègues masculins²⁴. Lorsque le WRCNS a été dissous à la fin de la guerre, les *Wrens* ont reçu presque l'équivalent des indemnités et des prestations de rétablissement civil reçus par leurs homologues masculins, y compris du soutien à la rééducation professionnelle.

Plusieurs croyaient qu'en ces temps de grand besoin les Canadiennes s'étaient enrôlées par patriotisme, et l'idée qu'elles puissent continuer leur service militaire par la suite n'était pas envisagée²⁵. Le WRCNS, comme le CFARC et le CWAC, était une organisation temporaire dont l'objectif était de combler le manque de main-d'œuvre masculine grâce à une réserve de main-d'œuvre féminine²⁶. Rosamond « Fiddy » Greer cite un rapport présenté au chef du personnel naval par la directrice du WRCNS en 1946 dans lequel on peut lire que les femmes ont servi « avec entrain en temps d'urgence, mais qu'il était à douter qu'elles feraient de même en temps de paix »²⁷. À la fin de la guerre, le ministère du Travail du Canada a mis sur pied des programmes de formation professionnelle axés sur les rôles traditionnels d'avant la guerre²⁸. La plupart des planificateurs d'après-guerre étaient d'avis que « pour la majorité des femmes, le rôle principal devrait être celui d'épouse et de mère, ce rôle ne devant pas être combiné, à moins de situations extrêmes, avec un emploi rémunéré à l'extérieur de la maison »²⁹.

Même si l'admission des femmes au service militaire et sur le marché du travail constituait une innovation notable par rapport aux rôles et aux valeurs sociales qui caractérisaient les rapports hommes-femmes avant la guerre, beaucoup d'historiens ont conclu que les femmes ont fait très peu de progrès dans leur quête d'égalité pendant la Deuxième Guerre mondiale³⁰. Par exemple, Ruth Roach Pierson, dans son livre *They're Still Women After All: The Second World War and Canadian Womanhood*, examine la participation des femmes aux services militaires et conclut que

...la perspective dérangement de l'indépendance sexuelle des femmes a entraîné un renforcement de l'emprise sur les femmes à la féminité

respectable... l'héritage direct de la Deuxième Guerre mondiale était une réaction indiscutable contre les bouleversements de la guerre, y compris la dérangeante mesure dans laquelle les femmes avaient outrepassé les anciennes frontières liées au sexe. La subtile mais inquiétante redéfinition de la féminité en vue d'une éventuelle égalité homme-femme qui s'était amorcée pendant la guerre a été supplantée par le modèle de la redomestication et du retour aux jupons d'après-guerre³¹...

En fait, le titre du livre de M^{me} Pierson, *They're Still Women After All* (Elles sont encore femmes), est un emprunt au titre d'un article rédigé en 1942 par un correspondant canadien à l'étranger qui exprimait les peurs qu'éprouvaient les hommes en temps de guerre à voir tant de femmes britanniques occuper des emplois auparavant réservés aux hommes³².

L'historien canadien Jeff Keshen³³ soutient que la majorité des études et analyses de premier ordre ont été menées dans le but d'expliquer la base de la continuité sociale en matière de rôles masculins et féminins en dépit des contretemps de la guerre; néanmoins, il n'existe pas assez d'analyses historiques consacrées à la compréhension du changement historique. Il reconnaît que les journaux et magazines canadiens des années 1940 démontrent une inquiétude générale quant à la migration des femmes vers le marché du travail et un désir de restaurer l'ordre patriarcal une fois les soldats revenus au bercail. Cependant, l'analyse de M. Keshen conclut que la participation des femmes pendant la Deuxième Guerre mondiale a établi une base plus solide et plus étendue sur laquelle les générations ultérieures de femmes pourraient s'appuyer pour lancer des initiatives plus importantes et mieux réussies en faveur de l'équité entre hommes et femmes³⁴. En fait, selon l'opinion d'au moins une femme ayant servi dans les forces armées pendant la guerre, « ... le mouvement féministe était un contrecoup venant des femmes qui avaient aidé à gagner la guerre et n'étaient pas prêtes à être de nouveau reléguées à la maison »³⁵.

Les femmes reviennent à la Marine

Indépendamment de l'insistance sur les rôles féminins et masculins d'avant la guerre, dès le début des années 1950, les Canadiennes ont été de nouveau appelées à participer à la vie militaire afin d'appuyer l'effort déployé lors de la guerre de Corée. En 1951, on a approuvé la mise sur pied d'une Réserve féminine

au sein de la RMRC. Quelque 60 officiers et 650 *Wrens* s'y sont enrôlées³⁶. Depuis, les femmes servent dans la Réserve de la Marine. En février 1955, le ministre de la Défense nationale a annoncé la constitution d'un corps féminin au sein de la Force régulière de la MRC³⁷, à l'exemple de l'Aviation royale du Canada et de l'Armée canadienne, qui commencèrent à recruter des femmes dans leur Force régulière respectivement en 1951 et en 1954³⁸. Pour la première fois, des *Wrens* ont été intégrées à la Force régulière plutôt qu'à une organisation distincte particulière aux femmes; ces *Wrens* étaient dès lors membres de la MRC et les officiers *Wren* portaient des galons dorés plutôt que les galons bleu ciel de leurs prédécesseures. Les premières femmes de la Force régulière de la MRC constituaient un petit groupe de 35 officiers et 365 *Wrens*, dont la plupart venaient de la RMRC. Certaines des membres du WRCNS sont aussi revenues, dont le Capf Isabel Macneill qui, en 1954, a accepté de reprendre du service comme officier d'état-major (*Wrens*) pour soutenir la création d'une force permanente de *Wrens*³⁹.

Au début des années 1960, l'avenir des femmes dans la Force régulière des trois armées a été remis en question par suite d'une nouvelle orientation de la politique de défense et d'une réduction marquée de débouchés pour les femmes causée par l'introduction d'équipement automatisé dans les domaines où les femmes étaient concentrées. Leur avenir a toutefois été assuré, en 1965, par l'imposition d'un plafond fixe de 1 500 femmes au sein des trois armées, principalement dans des rôles administratifs et de soutien. Cette politique est restée en vigueur jusqu'au moment où, au début des années 1970, les recommandations de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada ont entraîné un élargissement des rôles destinés aux femmes et l'élimination du plafond fixe de 1 500 femmes⁴⁰.

De toute évidence, dès 1951, ces femmes qui ont choisi des options non traditionnelles comme le service militaire ont défié l'idéologie sociale et la planification économique d'après-guerre, dont les tenants avaient exprimé un soupir de soulagement collectif lorsque les femmes étaient revenues à leurs rôles d'épouses et de mères après la guerre. De plus, celles qui s'enrôlaient au début des années 1950 vivaient dans un monde qui se souvenait assurément de la « campagne des chuchotements » de la Deuxième Guerre mondiale, qui avait provoqué « ... la crainte que les femmes militaires, libérées du contrôle parental et

laissées à la merci des hommes dans les bases militaires, perdent leur respectabilité sexuelle »⁴¹. Par exemple, concernant sa décision de se joindre à la RMRC en 1954, l'une des *Wrens* que j'ai interrogées (Betty) a expliqué...

C'était quelque chose que j'avais toujours voulu faire, depuis l'âge de dix ou onze ans. J'avais vu un film, une fois, où il y avait des femmes militaires et leur vie m'avait semblé passionnante. J'avais toujours dit que je le ferais et je ne suis pas certaine que ma mère était totalement d'accord avec ce choix. C'est-à-dire qu'il est certain que je voulais le faire, mais je ne crois pas que ma mère ait pensé que c'était bien pour une fille parce que... je ne sais vraiment pas pourquoi. Je crois que beaucoup de choses circulaient à propos des *Wrens* qui avaient servi pendant la guerre. Vous savez. Je ne sais pas si tout cela était fondé. Je pense qu'il n'y avait pas de quoi en faire un plat⁴².

Peu importe les défis et les occasions, dès 1951, les femmes militaires, y compris les *Wrens*, se sont solidement ancrées dans la mémoire collective.

Wren un jour, Wren toujours

Dans son allocution à la réunion des *Wrens* à Halifax en 1975, le Capf (ret) Isabel Macneill a observé : « Il y a quelques jours, je célébrais le 33^e anniversaire de mes débuts en tant que *Wren*. J'ai été une *Wren* pendant la moitié de mon existence⁴³. » Pour conclure, elle a récité le texte suivant :

Sarraus bleus
Longues discussions
Défilés dans le parc
Pâtés de porc
Mauvaise taille
Se dévêtir dans le noir
Infirmierie
Mauvais jour
Manque d'aspirines
Soigner les blessures
L'heure du hachis
Files d'attente à l'infini

Rassemblement pour la solde
Les problèmes s'envolent
En pleine forme
Au revoir
Oui mais
Steaks à l'hôtel
Maintenant la bière
Tout le monde rigole
Gain de cause
Est ou ouest
Si bien chez soi
La troupe de Bytown est imperturbable

Petite Wren
Devenue femme
Fierté de la Marine
Dites-moi quand, si encore
Oui, non, peut-être

Pour la plupart, c'est NON

Si encore
Petite Wren
Devenue femme
La tenue verte
Très peu pour elle⁴⁴!

Elle s'est ensuite empressée d'ajouter : « Peu importe, notre esprit survivra, tant et aussi longtemps qu'existeront les Forces armées⁴⁵. »

À la dissolution du WRCNS en 1946, des associations de *Wrens* se sont formées dans les collectivités du Canada entier. En mai 1946, le Lieutenant Frances Parson a rédigé une lettre suggérant la formation d'un club de *Wrens* et offrant son soutien. Grâce à l'initiative de plusieurs *Wrens* et au soutien d'officiers masculins du CHIPPAWA, la première assemblée générale de la *Wren Association (Chippawa Division)* a eu lieu à bord du NCSM CHIPPAWA, à Winnipeg, le

27 septembre 1946. Des officiers et des responsables ont été désignées pour les rôles de présidente, de présidente sortante (l'association ayant fait ses débuts en mai 1946), de vice-présidente, de secrétaire, de trésorière, de responsable des activités sociales (et d'assistantes), de responsable hospitalière (et d'assistantes) ainsi que de directrice de l'information et de la publicité. On s'est entendu sur la collecte d'argent à chaque réunion afin d'offrir des gâteries, des cigarettes, etc. aux anciennes *Wrens* hospitalisées au *Deer Lodge Hospital*⁴⁶, puisque l'un des principaux objectifs du groupe était d'offrir du soutien et des soins aux anciennes *Wrens* et d'établir des relations avec elles. De plus, les *Wrens* qui s'étaient établies dans la région de Winnipeg et qui avaient perdu le contact avec leurs amis civils ont trouvé beaucoup d'amis et un soutien apprécié au NCSM CHIPPAWA⁴⁷. À cette époque, des groupes de *Wrens* se formaient partout au Canada et les comptes-rendus de réunion indiquent que ces groupes se faisaient connaître sous le nom de *Wren Association* (division locale) et, en conséquence, le groupe de Winnipeg est devenu la *Wren Association (Chippawa Division)*⁴⁸.

À leurs toutes premières années, les *Wrens* de la *Chippawa Division* n'ont ménagé aucun effort. De 1947 à 1952, l'effectif de l'association a atteint 175 membres; en 1992, il avait chuté à 30. Au début de 1949, par exemple, l'association a organisé une cantine sans alcool à l'intention des marins n'ayant pas atteint la majorité, qu'elle a confiée à la MRC en 1955 au moment de l'abrogation de la prohibition. Parmi ses activités de financement, on retrouvait des thés, dont le premier a été inauguré par l'épouse du lieutenant-gouverneur du Manitoba et les danses de Sadie Hawkins qui avaient lieu sur le pont de rassemblement du NCSM CHIPPAWA. En 1950, pendant l'inondation de Winnipeg, plus de 150 *Wrens* se sont portées volontaires pour se relayer et tenir la cantine ouverte 24 heures par jour pour les militaires qui participaient au remblaiement et au pompage de l'eau. Au fil des années, les *Wrens* de la *Chippawa Division* ont aussi participé à des fêtes de Noël d'équipages pour soutenir les enfants défavorisés, ont organisé trois *Wrens Reunions* (1963, 1988 et 2006)⁴⁹ et ont pris part à un grand nombre de célébrations et d'événements commémoratifs liés à la Marine.

J'ai été mise en contact avec les *Wrens* qui ont participé à mes entrevues de 1989, sauf une, après avoir présenté une demande à l'Association royale canadienne de la marine (ARCM) d'Halifax; neuf d'entre elles étaient des membres actifs de l'association des *Wrens* de la Nouvelle-Écosse. Il s'agissait au départ d'un

groupe social informel dont les membres se rassemblaient pour ce qu'on m'a décrit comme des « repas réunions » et pour socialiser. L'association s'est officialisée quand on lui a demandé d'organiser et de soutenir des événements particuliers. En 1989, par exemple, elle a entrepris d'organiser une réunion de *Wrens* canadiennes pour 1992, à Halifax, pour célébrer le 50^e anniversaire de l'enrôlement des premières femmes militaires dans la Marine canadienne (1942-1992). Même si les associations de *Wrens* ne sont pas officiellement rattachées à l'ARCM, celle d'Halifax utilise fréquemment les installations de l'ARCM à Halifax. Plusieurs des *Wrens* que j'ai interrogées, ainsi que leurs époux, sont aussi membres de l'ARCM.

Les expériences communes et les caractéristiques des *Wrens* d'Halifax, depuis leur service naval actif, sont très particulières à ce groupe et, à ce titre, ne peuvent pas être généralisées et étendues à l'ensemble des expériences des *Wrens* canadiennes. Malgré tout, ces expériences m'ont donné un aperçu de l'histoire et des expériences des femmes dans la Marine du Canada. La relation continue que ces femmes se plaisent à entretenir avec les autres anciennes *Wrens* reflète leurs antécédents navals tout en modelant leur expérience. Provenant de divers milieux canadiens, ces femmes ont grandi ensemble au fil des années en vivant les mêmes expériences, en se racontant leurs expériences militaires en tant que *Wrens* et en faisant des mises en commun lors de rencontres, réunions, etc. Pour ces femmes, être une ancienne *Wren* ne représente pas uniquement leurs années de service militaire, mais aussi leur participation continue aux activités des *Wrens*. Leurs années de service militaire actif demeurent certes un point marquant de leur vie, mais elles n'ont pas cessé d'être des *Wrens* une fois le service naval terminé.

Plusieurs de celles qui n'ont pas repris le service après la Deuxième Guerre mondiale n'en ont pas eu l'occasion du fait qu'elles étaient mariées et avaient des enfants en 1951. Une ancienne *Wren* a admis avoir été un peu jalouse de celles qui ont pu se joindre à la RMRC en service naval continu. Une autre a exprimé un ressentiment persistant concernant sa libération pour raisons médicales dans les années 1950 parce qu'elle était enceinte; dans son cas, non seulement elle a perdu son emploi, mais elle a aussi perdu le droit à des prestations d'assurance-emploi puisque la grossesse, à l'époque, était considérée comme une inaptitude au travail. Il a fallu encore 20 ans avant que les femmes puissent poursuivre leur service après la naissance d'un enfant. C'était en fait l'une des recommandations

formulées dans le Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada en 1970; à partir de 1971, les femmes militaires canadiennes ont été autorisées à servir après la naissance d'un enfant et les femmes mariées, à s'enrôler⁵⁰.

Malgré les objections sociales générales au service militaire des femmes et le moratoire sur le service militaire des femmes à la fin de la guerre, plusieurs des femmes qui ont servi pendant la Deuxième Guerre mondiale et la guerre de Corée étaient très fières de leur contribution en tant que *Wrens* et ont continué à se distinguer comme *Wrens* pendant les années qui ont suivi la fin de leur service militaire. Depuis la première réunion de *Wrens* à Toronto en 1950, d'autres ont été organisées et accueillies par des associations de *Wrens* de tout le Canada. Plus de 1 000 participantes ont assisté au banquet⁵¹ lors de la première réunion et 15 autres réunions ont suivi⁵²; la plus récente réunion, qui a eu lieu à Winnipeg en 2006, a été désignée comme la « dernière » réunion. Pour soutenir la tenue régulière de réunions, l'association des *Wrens* de Toronto a recueilli 2 000 \$ pour constituer un fonds de démarrage pour les réunions des autres associations de *Wrens* qui ont eu lieu après la première, en 1950. Cette tradition s'est poursuivie jusqu'à la dernière réunion, au cours de laquelle le fonds a été offert à la *Wren Association (Chippawa Division)* et utilisé pour contribuer à des initiatives commémoratives ou autres pour les *Wrens*⁵³.

En 1972, dans le cadre de la réunion organisée par l'association des *Wrens* de Toronto, plus de 600 *Wrens* se sont rassemblées sur les lieux du NCSM CONESTOGA à Cambridge, en Ontario, (anciennement Galt) pour assister au dévoilement de la statue Jenny, érigée pour commémorer le WRCNS et célébrer son 30^e anniversaire. L'ancienne directrice du WRCNS, le Capf (ret) Adelaïde Sinclair, et l'ancienne commandant du NCSM CONESTOGA, le Capf (ret) Isabel Macneill, étaient du nombre⁵⁴. Les *Wrens* ont également eu l'occasion de visiter la *Grandview School for Girls*, qui occupe maintenant l'emplacement du NCSM CONESTOGA. En discutant avec les jeunes filles de cette école, la *Wren* Jean Brodie (Nugent) a découvert que les écolières croyaient que les *Wrens* étaient d'anciennes pensionnaires de l'école correctionnelle pour filles, qui avait été convertie en 1942 pour devenir le NCSM CONESTOGA⁵⁵!

Celles qui ont participé aux célébrations de Cambridge ont aussi eu la chance de voir un numéro présenté par la *Jenny Wren Revue*. Cette troupe a été mise sur pied en 1972 pour divertir l'auditoire pendant le banquet qui a suivi le dévoilement de la statue « Jenny Wren »⁵⁶ et depuis, elle a présenté des numéros de danse et de chant dans tout le pays dans le cadre des réunions de *Wrens* (11 en tout), d'activités de la Marine et de la Légion, et d'autres événements. Toutes les femmes de la *Jenny Wren Revue* ont servi pendant la Deuxième Guerre mondiale ou pendant les années d'après-guerre⁵⁷. En décembre 2009, par exemple, la *Revue* a présenté un numéro pour la *St. George's Society* à Toronto et ses membres ont été chaleureusement applaudies et félicitées. Selon Margaret Haliburton, qui fait partie de la *Revue*, l'âge des membres de la troupe impressionne grandement leur public. Celles qui se sont produites à la *St. George's Society* étaient âgées de 70 à 89 ans. L'âge moyen des membres ayant été *Wrens* pendant la Deuxième Guerre mondiale était de 87 ans, tandis que les deux membres ayant été *Wrens* pendant la période suivant immédiatement la Deuxième Guerre mondiale étaient âgées de 70 et 75 ans. À la suite de ce numéro, elles ont été pressenties pour participer à une émission télévisée destinée aux aînés⁵⁸.

L'association des *Wrens* de Toronto a publié environ 10 bulletins d'information par année depuis sa première réunion en 1946. Les bulletins sont envoyés à d'anciennes *Wrens* du Canada, des États-Unis et du Royaume-Uni. Ces publications constituent le « lien de rapprochement » pour ces anciennes *Wrens* qui habitent des communautés éloignées et isolées. Grâce à l'association de Toronto, les *Wrens* canadiennes ont aussi pu entretenir des relations avec les associations internationales de *Wrens*, dont le WAVES (*Women Accepted for Volunteer Emergency Service*) aux États-Unis et l'association MARVA des Pays-Bas⁵⁹.

En 2002, les associations de *Wrens* du Canada ont célébré le 60^e anniversaire des *Wrens*, le WRCNS ayant été fondé en 1942. Moins de 500 *Wrens* ont assisté à la réunion d'Edmonton en 2002 comparativement à environ 1 000 à la réunion de Kingston en 1995⁶⁰. Il est de plus en plus difficile de persister pour les associations d'anciennes *Wrens* étant donné que la plupart des *Wrens* originales, celles qui ont fait partie du WRCNS, sont décédées. Les *Wrens* qui ont servi dans la Réserve de la Marine depuis 1950 ont beaucoup contribué à éviter l'extinction des associations d'anciennes *Wrens*. En 2006, l'association des *Wrens* de Toronto déclarait : « Nous entrevoyons encore plusieurs années de camaraderie, puisque nombre de

nos nouveaux membres appartiennent à la période d'après-guerre et sont jeunes et énergiques. »

Au cours de la dernière réunion des *Wrens* en 2006, les associations de *Wrens* de Toronto, de Nouvelle-Écosse, de Vancouver, d'Ottawa, de la Chippawa Division, de Winnipeg et d'Edmonton, de même que le *Wrenship* de London, Ontario, ont présenté le rapport de leurs récentes activités. Le nombre de membres des groupes à cette époque variait entre huit membres pour le *Wrenship* de London et 112 pour l'association des *Wrens* de Vancouver⁶¹. Les *Wrens* continuent aussi de se rencontrer à Kingston, en Ontario, à l'unité de la Réserve navale du NCSM CATARAQUI⁶². Dans certains cas, comme à Kingston, les associations de *Wrens* gardent le contact avec la Réserve navale et avec d'autres organisations liées à la Marine. De plus, certaines associations de *Wrens* font des démarches pour grossir leur effectif et augmenter la participation. Par exemple, l'association des *Wrens* de Toronto accepte volontiers comme membres et participantes toutes les anciennes membres du WRCNS, de la MRC, et de l'élément mer des Forces armées canadiennes et de la Réserve, du WRNS, du Commonwealth et d'autres Forces alliées⁶³.

Les associations de *Wrens* du Canada ont consacré des efforts considérables pour s'assurer que l'histoire du WRCNS et l'esprit de celles qui y ont servi vivent et prennent la place qui leur revient dans l'histoire navale⁶⁴. Les associations de *Wrens* ont recueilli des fonds, se sont organisées et coordonnées avec d'autres organisations pour assurer l'inauguration de nombre de plaques⁶⁵, statues⁶⁶, vitraux⁶⁷, etc. commémoratifs en l'honneur de *Wrens* à titre individuel, du WRCNS, des trois corps militaires féminins, des infirmières militaires et des femmes de la Marine. En 2008, au nom de toutes les *Wrens* du Canada, l'association des *Wrens* de Toronto a amorcé le processus d'introduction et de promotion d'une rose commémorative en reconnaissance du Centenaire de la Marine canadienne, 1910-2010. Les *Wrens* ont choisi une rose rouge velours foncé développée par Agriculture et Agroalimentaire Canada et produite exclusivement par les horticulteurs J.C. Bakker et Fils Ltée.

La rose du Centenaire de la Marine s'appelle « Navy Lady^{MD} d'AC » en l'honneur des femmes qui ont servi dans le WRCNS et de celles qui continuent de servir aujourd'hui dans la Marine canadienne. En 2010, les *Wrens* ont dédié la rose à

titre d'hommage à tous les hommes et à toutes les femmes qui ont servi, servent et serviront en mer et à terre au sein de la Marine canadienne⁶⁸.

Commémorer le passé pour bâtir l'avenir

L'héritage que nous lèguent aujourd'hui les *Wrens* par suite de leur service militaire et de leurs services continus envers la collectivité navale est considérable. Si beaucoup d'efforts ont été déployés pour assurer leur place au sein de l'histoire militaire, en particulier par les activités des associations de *Wrens*, beaucoup reste encore à faire pour recueillir et intégrer leurs expériences et leur contribution dans la mémoire culturelle de la Marine. Tandis que j'effectuais des recherches sur les expériences des femmes dans la Marine au Canada en 1989, j'ai trouvé très peu de références concernant les femmes militaires canadiennes et l'expérience documentée d'une seule *Wren*. Mon exemplaire personnel de *The Girls of the King's Navy*, publié en 1983 par Rosamond « Fiddy » Greer, membre du WRCNS, ne m'a plus quittée. Depuis ce temps, un certain nombre d'autres documents d'importance portant sur l'expérience des *Wrens* ont été publiés. En 2001, le ministère de la Défense nationale a publié les expériences de 58 femmes, civiles et militaires, pendant la Deuxième Guerre mondiale sous le titre *À la hauteur du défi : un recueil d'expériences vécues par les femmes au cours de la Deuxième Guerre mondiale*; dix des récits qui y sont présentés reflètent l'expérience de femmes ayant fait partie du WRCNS. En 2006, la *Wren* Audrey Sim Shortridge a publié *On the Double Matilda: One Woman's Story of Life as a Wren* et en 2007, Anne Kallin a raconté l'histoire de l'instruction des *Wrens* pendant la Deuxième Guerre mondiale dans *Proudly She Marched Volume 2: Women's Royal Canadian Naval Service*, qui s'appuie sur les témoignages de quelque 300 *Wrens*. La documentation sur les expériences et la contribution des militaires canadiennes, y compris sur celles qui ont servi dans la Marine, entre 1951 et 1967, demeure rare.

Les *Wrens* qui ont servi dans le WRCNS, dans la RMRC et dans la MRC entre 1942 et 1965, c'est-à-dire celles qui ont servi avant l'avènement de l'enrôlement continu de femmes, tirent une grande fierté de leur contribution à la Marine canadienne. Même si la plupart se sont vu refuser la possibilité de faire plus que quelques années de service à plein temps, grâce à leur participation continue aux associations de *Wrens* du Canada, elles ont continué de développer leur identité en tant que *Wrens*, de soutenir et de commémorer les anciennes combattantes *Wrens*, et continuent encore aujourd'hui d'appuyer de diverses manières la

Marine et les anciens combattants de la Marine du Canada. Par exemple, grâce à l'excédent de fonds provenant de la réunion des *Wrens* de 2006, à Winnipeg, résultant principalement des efforts de financement et de coordination de la *Wren Association (Chippawa Division)*, le musée naval du Manitoba est en train de monter une exposition permanente dédiée aux femmes qui ont servi et servent encore dans la Marine canadienne. Ses responsables souhaitent que les femmes qui ont servi dans la Marine canadienne entre 1942 et 1945, entre 1951 et 1967 et entre 1967 et aujourd'hui contribuent par leurs histoires et leurs souvenirs à l'enrichissement de cette exposition⁶⁹.

Aujourd'hui, les femmes peuvent accéder à tous les postes de la Marine, et la plupart des rôles opérationnels ont été tenus avec succès par au moins une femme. Les militaires d'aujourd'hui participent aux processus culturels de la Marine qui sont, pour la plupart, des rites de passage communs aux femmes et aux hommes et des traditions qui renforcent l'identité, l'appartenance et l'acceptation. Ces coutumes et traditions sont hautement respectées et honorées, mais aussi tenues pour acquises par plusieurs. À l'occasion du Centenaire de la Marine, il est important de retenir que même si les femmes en uniforme ne sont pas entièrement intégrées dans ces 100 années d'histoire comme peuvent l'être les hommes, ces femmes ont contribué à la Marine canadienne pendant plusieurs décennies.

Il ne fait aucun doute que les premières femmes à porter l'uniforme ont contribué au statut des femmes dans la Marine et dans les FC, même si beaucoup d'entre elles ne souhaitaient pas poursuivre leur service au-delà de leur contribution à l'effort de guerre. En 2010, un regard sur le passé révèle une histoire linéaire et logique de l'inclusion croissante des femmes dans tous les aspects du service militaire naval au Canada. Toutefois, le climat social et économique qui régnait après la Deuxième Guerre mondiale préconisait le rôle domestique d'avant-guerre de la femme, même pour celles qui avaient servi dans l'armée. Malgré ce qui semblait marquer la fin du service féminin dans la Marine, les *Wrens* canadiennes ont mis sur pied des organisations d'après-guerre et ont continué d'œuvrer auprès de la collectivité navale. Simultanément, l'adhésion de femmes à l'effectif naval en uniforme a gagné en permanence et en importance. Il est peu probable qu'à l'époque, on ait pu imaginer que soixante ans plus tard, non seulement les femmes serviraient en mer à bord des Navires canadiens de Sa Majesté, mais qu'elles en assumeraient le commandement⁷⁰!

- 1 PIERSON, Ruth et Alison PRENTICE. « Feminism and the Writing and Teaching of History », dans Geraldine FINN. et Angela MILES (dir.) *Feminism in Canada: From Pressure to Politics*, Montréal (Qué.), Black Rose Books, 1982, p. 110.
- 2 PIERSON, Ruth Roach. *They're Still Women After All: The Second World War and Canadian Womanhood*, Toronto, McClelland and Stewart, 1986, p. 9.
- 3 CHENIER, Nancy Miller. « L'apport des Canadiennes en temps de guerre : une tradition ancienne » *Oracle*, n° 54, Musée national de l'Homme, Ottawa (Ont.), Musées nationaux du Canada, 1984.
- 4 Le terme « Wren » est dérivé des initiales du *Women's Royal Naval Service (WRNS)* de Grande-Bretagne. L'ajout du « C » du Canada pour différencier le WRCNS n'a rien changé : on appelait toujours les membres du WRCNS les *Wrens*. GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girl's of the King's Navy*, Victoria (C.-B.), Sono Nis Press, 1983, p. 11.
- 5 *Feminist Action Feministe*, « Les femmes et l'armée : le CCA prend position », octobre 1985.
- 6 COMMISSION CANADIENNE DES DROITS DE LA PERSONNE. (1989) Décision du Tribunal 3/89 entre : ISABELLE GAUTHIER, JOSEPH G. HOULDEN, MARIE-CLAUDE GAUTHIER, GEORGINA ANN BROWN plaignants et LES FORCES ARMÉES CANADIENNES, mises en cause (Décision rendue le 20 février 1989), p. 20.
- 7 Texte original : « There's a Spot for You in the Wrens ». Slogan apparaissant sur une brochure de recrutement du WRCNS, présenté dans KALLIN Anne, *Proudly She Marched: Training Canada's World War II Women in Waterloo County, Volume 2: Women's Royal Canadian Naval Service*, Kitchener-Waterloo (Ont.), Fédération canadienne des femmes diplômées des universités, 2007, p. 70.
- 8 PIERSON Ruth Roach. *They're Still Women After All*, p. 95.
- 9 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, Victoria (C.-B.), Sono Nis Press, 1983, p. 11.
- 10 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 14.
- 11 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 62.
- 12 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 32. Selon l'auteure, il s'agissait d'une reprise du concept des uniformes des *Wrens* britanniques en 1918, après que le Trésor britannique eut interdit l'utilisation du doré pour les membres du WRNS (considérant qu'il s'agissait d'un gaspillage d'or, l'or étant le privilège des hommes). Consultez MATTHEWS, Vera Laughton. *Blue Tapestry*, Londres, Angleterre, Hollis & Carter, 1948.
- 13 SUMMERBY, Janice. *Soldats autochtones – Terres étrangères*, Ottawa (Ont.), Anciens Combattants Canada, 1993, p. 22.
- 14 POULIN, Grace. *Invisible Women: WWII Aboriginal Servicewomen in Canada*, mémoire de maîtrise non publié, présenté dans le cadre de la maîtrise ès arts, Peterborough (Ont.), Trent University,

2006; ce document présente l'expérience de 14 femmes militaires autochtones qui ont servi au sein du CWAC, de deux qui ont servi dans le CFARC et d'une qui a servi au sein du WRCNS (Gertrude Fraser).

15 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 15 et 18.

16 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 39.

17 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 124.

18 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 42. En tout, 22 officiers *Wrens* et membres d'équipage *Wrens* sont devenues membres de l'Ordre de l'Empire britannique ou ont reçu la Médaille de l'Empire britannique ou une mention élogieuse de la part du roi. Consultez GREER, Rosamond « Fiddy », p. 155-156 pour voir toutes les citations; consultez aussi KALLIN Anne, *Proudly She Marched*.

19 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 18.

20 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 99.

21 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 16. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une liste exhaustive, les autres métiers comprenaient signaleur visuel, télégraphiste sans fil, traceur-patronnier de voiles, dessinateur, bibliothécaire, photographe, traceur pour les opérations navales, commis au chiffre, chauffeur, aide-infirmier, préposé à l'intendance, adjoint aux quartiers, cuisinier de mess, aide à l'approvisionnement, sténographe, correcteur de documents confidentiels, commis des postes, secrétaire, commis à la paye, téléphoniste, standardiste, télétypiste et estafette; consultez aussi KALLIN Anne, *Proudly She Marched*.

22 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 100.

23 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 62.

24 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 62.

25 Pour l'analyse des considérations ayant mené à la décision de démobiliser le WRCNS, consultez TUCKER, Gilbert Norman. *The Naval Service of Canada: Its Official History. Vol II. Activities on Shore During the Second World War*, Ottawa, King's Printer, 1952, publiée sous l'autorité du ministère de la Défense nationale, p. 482-483; l'analyse est aussi présentée dans GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 147-148.

26 PIERSON Ruth Roach. *They're Still Women After All*, p. 129-130; GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 147.

27 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 148.

28 PIERSON, Ruth Roach et Marjorie COHEN. « Women for Work: Government Training Programs for Women, before, during, and after World War II » CROSS, Michael S. et Gregory S. KEALEY (dir.), *Modern Canada 1930s – 1980s*, Toronto, McClelland and Stewart, 1984, p. 206 à 243.

29 Idem., p. 223.

- 30 Consultez, par exemple, ANDERSON, Karen. *Wartime Women: Sex Roles, Family Relations and the Status of Women During World War II*, Westport, Connecticut, Greenwood Press, 1981; GLUCK, Sherna Berger. *Rosie the Riveter Revisited: Women, The War and Social Change*, New York, Meridian – New American Library, 1987; HONEY, Maureen. *Creating Rosie the Riveter: Class, Gender and Propoganda During World War II*, Amherst, University of Massachusetts Press, 1984; PIERSON Ruth Roach. *They're Still Women After All*; et PIERSON, Ruth Roach et Marjorie COHEN. « Women for Work ».
- 31 PIERSON Ruth Roach. *They're Still Women After All*, p. 220.
- 32 Idem., p. 129.
- 33 KESHEN, Jeff. « Revisiting Canada's Civilian Women During World War II », *Histoire sociale/ Social History*, no 30, 6, novembre 1997, p. 239 à 266.
- 34 KESHEN, Jeff. « Revisiting Canada's Civilian Women During World War II », p. 266.
- 35 ANONYME. *À la hauteur du défi : un recueil d'expériences vécues par les femmes au cours de la Deuxième Guerre mondiale*, Ottawa (Ont.), ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjoint (Matériel), 2001, p. 599.
- 36 NAVAL MUSEUM OF MANITOBA. *The Naval History of Manitoba*, « WRENS – A Proud Heritage: A Brief History of the Woman's Royal Canadian Naval Service », <http://www.naval-museum.mb.ca/history/exhibit10.htm> (page consultée le 30 novembre 2009).
- 37 Idem.
- 38 SIMPSON, Suzanne, Doris TOOLE et Cindy PLAYER. « Women in the Canadian Forces: Past, Present and Future », *Atlantis*, vol. 4, printemps, partie II, 1979, p. 226 à 283.
- 39 GREER, Rosamond « Fiddy ». *The Girls of the King's Navy*, p. 149.
- 40 SIMPSON, Suzanne, Doris TOOLE et Cindy PLAYER. « Women in the Canadian Forces ».
- 41 PIERSON Ruth Roach. *They're Still Women After All*, p. 170.
- 42 Entrevue citée dans DAVIS, Karen D. *Women Join the Navy, 1942-1946 and 1951-1954: Social/ Historical Processes and their Decision to Join*, document non publié, présenté dans le cadre de la maîtrise ès arts (avec distinction) au département de sociologie, Halifax (N.-É.), Saint Mary's University, 1989.
- 43 MACNEILL, Isabel. « Talk to Wren Reunion – Halifax Aug 30th, 1975 », copie fournie par l'ancienne *Wren* Shirley Wolfe.
- 44 « La tenue verte / Très peu pour elle! » réfère à l'uniforme vert commun aux trois services que portaient tous les membres des Forces canadiennes, sans égard à leur affiliation environnementale, après l'unification de 1969. En 1986, les Forces canadiennes ont commencé à produire des uniformes distincts selon l'environnement et, en 1989, tous les membres portaient les uniformes distincts de la Marine, de l'Armée de terre et de la Force aérienne.
- 45 MACNEILL, Isabel. « Talk to Wren Reunion – Halifax Aug 30th, 1975 ».

- 46 PROCES-VERBAL de LA PREMIÈRE réunion de la *Wren Association (Chippawa Division)* qui a eu lieu à bord du NCSN CHIPPAWA, Winnipeg (Manitoba), le 27 septembre 1946, copie fournie par le Premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) Shirley Brown, décembre 2009.
- 47 HODGSON, Lorine. « Chippawa Division », sans date, fourni par la *Wren Association (Chippawa Division)* par l'intermédiaire du membre de la direction Shirley Brown, décembre 2009.
- 48 PROCES-VERBAL de LA PREMIÈRE réunion de la *Wren Association (Chippawa Division)*.
- 49 HODGSON, Lorine. « *Chippawa Division* ».
- 50 Le *Rapport de la Commission royale d'enquête sur la situation de la femme au Canada* a été publié en 1970 et présentait cinq recommandations visant particulièrement l'emploi des femmes dans les Forces canadiennes, dont la recommandation que l'on permette aux femmes mariées de s'enrôler dans les FC et que les femmes militaires puissent poursuivre leur service après la naissance d'un enfant. Cette double recommandation a été mise en œuvre en 1971. SIMPSON, Suzanne, Doris TOOLE et Cindy PLAYER. « Women in the Canadian Forces ».
- 51 Correspondance par courriel entre Margaret Haliburton et l'auteure, 27 novembre 2009.
- 52 Liste des réunions ultérieures : 1958 à Vancouver; 1963 à Winnipeg; 1967 à Hamilton; 1970 à Victoria; 1972 à Toronto/Galt; 1975 à Halifax; 1979 à Ottawa; 1982 à Vancouver; 1985 à Toronto; 1988 à Winnipeg; 1992 à Halifax; 1998 à Kingston; 2002 à Edmonton; dernière réunion à Winnipeg en 2006. Les dates et emplacements de toutes les réunions ont été fournis à l'auteure par l'association des *Wrens* de Toronto par l'intermédiaire de Margaret Haliburton.
- 53 Correspondance par courriel entre Margaret Haliburton et l'auteure, 14 décembre 2010.
- 54 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 115.
- 55 KALLIN Anne, *Proudly She Marched*, p. 115.
- 56 La « Jenny Wren Statue », située à côté de la bibliothèque de Galt/Cambridge a été sculptée par l'ancienne *Wren* Frances Gage, qui habite aujourd'hui à Coburg, en Ontario. Mme Gage cultive aussi des pavots pour recueillir les graines qu'elle vend pour la Légion. Correspondance par courriel entre Margaret Haliburton et l'auteure, 13 janvier 2010.
- 57 ASSOCIATION DES *WRENS* DE TORONTO. Communiqué de presse, « 60th Anniversary of the Wren Association of Toronto », mai 2006, <http://www.thewrens.com/canada/toronto/activities/60thann-toronto.html> (page consultée le 4 janvier 2010).
- 58 Correspondance par courriel entre Margaret Haliburton et l'auteure, 5 décembre 2009.
- 59 Correspondance par courriel entre Margaret Haliburton et l'auteure, 14 janvier 2010.
- 60 ARCHIVES NUMERIQUES DE CBC. http://archives.cbc.ca/war_conflict/second_world_war/clips/4979/ (page consultée le 8 décembre 2009).
- 61 Programme de la dernière réunion des *Wrens*, tenue à Winnipeg, Manitoba, du 15 au 17 septembre 2006.

62 Une association du WRCNS (*Wren*) annonce une réunion prévue pour le 13 janvier 2010 au NCSM CATARAQUI dans un journal local. Consultez, par exemple, *Kingston This Week*, « Community Digest », jeudi, 7 janvier 2010, p. 27.

63 ASSOCIATION DES *WRENS* DE TORONTO. <http://www.thewrens.com/canada/toronto/index.htm> (page consultée le 13 janvier 2010).

64 Consultez, par exemple, DUNCAN, Barbara. « Servir le Canada et se rappeler les femmes qui ont servi », chapitre 4 du présent document.

65 Consultez, par exemple, DUNCAN, Barbara. « Servir le Canada et se souvenir des femmes qui ont servi ».

66 Par exemple, l'association des *Wrens* de Toronto a dirigé les efforts de financement pour la statue *Jenny Wren* érigée et inaugurée en 1972 à Cambridge (anciennement Galt, Ontario) à l'endroit où se trouvait auparavant le NCSM CONESTOGA. Documentation fournie à l'auteure par l'association des *Wrens* de Toronto par l'intermédiaire de Margaret Haliburton, décembre 2009.

67 Par exemple, en 2005, l'association des *Wrens* de Toronto a financé l'installation d'un vitrail en mémoire de Mary Sweeny à la Hart House Soldier's Tower de l'University of Toronto. Documentation fournie à l'auteure par la l'association des *Wrens* de Toronto par l'intermédiaire de Margaret Haliburton, décembre 2009.

68 Site Web de l'Association des *Wrens* de Toronto : <http://www.thewrens.com/> (page consultée le 13 janvier 2010); site Web du Centenaire de la Marine canadienne : http://www.navy.forces.gc.ca/centennial/3/3-c_eng.asp?category=121&title=236 (page consultée le 11 janvier 2010); l'association des *Wrens* de Toronto tiendra une cérémonie de plantation de la rose du Centenaire sur le site de la statue « Jenny Wren » à Cambridge le 16 mai, suivie d'une réception dans la bibliothèque de Cambridge tout à côté. Correspondance par courriel entre Margaret Haliburton et l'auteure, 14 janvier 2010.

69 Correspondance entre Anita Chapman, représentante des associations d'anciennes *Wrens*, conseil d'administration, Musée naval du Manitoba, et Shirley Brown, *Wren Association (Chippawa Division)*, août 2009.

70 En 2003, le Capitaine de corvette Marta Mulkins devenait la première femme à commander un navire de guerre canadien, en l'occurrence le NCSM KINGSTON, un navire de défense côtière dont l'équipage comptait environ 37 membres, puis, le NCSM SUMMERSIDE, également un navire de défense côtière, en 2005. En 2009, le Capitaine de frégate Josee Kurtz est devenue la première femme à commander un grand bâtiment de guerre lorsqu'elle a pris en charge le NCSM HALIFAX, une frégate de patrouille polyvalente de classe HALIFAX dotée d'un équipage de 225 membres.

CHAPITRE 2

Réflexions d'une *Wren* : je le referais sans la moindre hésitation

Wren Margaret Los (Haliburton)

Margaret Haliburton a été télégraphiste spéciale au sein du Service féminin de la Marine royale du Canada de 1942 à 1946.

Je suis née en Saskatchewan et mes parents ont déménagé en Ontario avant mes deux ans. Une fois mes études terminées à Toronto, lorsque j'eus reçu mon diplôme de 13^e année en 1940, j'ai travaillé pour la Bell Telephone Company comme commis à la réparation de téléphones. L'université ne m'intéressait pas et même si la carrière militaire m'attirait, il était impossible pour une femme de devenir militaire en 1940. Quand les corps féminins ont été créés en 1942, j'ai bien vu les publicités de recrutement pour l'Armée de terre et la Force aérienne, mais elles ne m'ont pas vraiment attirée. Lorsque la Marine a commencé à recruter des femmes, je souhaitais m'enrôler, mais ma mère prenait de l'âge et n'était pas bien. Un jour elle m'a dit : « Je ne comprends pas ce que font mes filles. Elles devraient se secouer! Si j'étais assez jeune, j'aurais été la première à me présenter. » Je me suis enrôlée dès le lendemain! Lorsqu'on m'a posé l'habituelle question des motifs de mon enrôlement, j'ai répondu : c'est ma mère qui m'envoie! Je crois être la seule à pouvoir dire cela. Plusieurs autres femmes m'ont dit que leur famille s'opposait à leur décision de s'enrôler, plutôt violemment dans certains cas.

Après mon instruction de base au NCSM CONESTOGA à Galt, en Ontario (aujourd'hui Cambridge), on m'a envoyée au NCSM ST. HYACINTHE au Québec, pour y suivre une formation d'opérateur radio. Le camp était en rénovation aux fins d'agrandissement et les conditions de vie étaient, bien que la Marine n'y soit pour rien, pour le moins primitives. Nous (quelques 25 *Wrens*) étions les premières femmes affectées à cet endroit et nous avons vécu une expérience des plus intéressante. En raison des conditions de vie difficiles, nous avons appris (pour celles qui ne l'avaient pas déjà appris) comment affronter le froid, la chaleur,

la poussière, les longues heures, le mal du pays et, en particulier, comment nous adapter en toutes circonstances. En dépit des problèmes d'hébergement, il n'y a eu aucune plainte sérieuse, seulement les grommellements habituels de la vie militaire. En rétrospective, j'estime toujours remarquable que 25 femmes ou plus, de tout horizon et de tout âge, étrangères les unes aux autres, aient pu vivre ensemble dans une telle harmonie.

Après avoir réussi la formation de télégraphiste spéciale, j'ai occupé la fonction d'opératrice de radiogoniomètre haute fréquence (HFDF), appelé « Huff Duff »¹, dans le cadre de laquelle j'étais responsable de suivre le trafic radio des sous-marins allemands. Mon premier poste était à la station de radio n° 2 de Gloucester, en Ontario, dans une région boisée très isolée. Le seul contact « extérieur » que j'avais était le camion d'approvisionnement qui passait tous les mercredis. Après quelques mois, on m'a affectée à la station de radio navale de Coverdale, au Nouveau-Brunswick, qui constituait l'unique présence navale de la région. C'était au beau milieu d'un pâturage pour vaches, près de la petite ville de Gunningsville et près de la rivière Petitcodiac au-delà de laquelle se trouvait Moncton. Les habitants de Gunningsville étaient très amicaux. Nous jouions au base-ball avec le Corps féminin de l'Aviation royale du Canada (CFARC) et allions danser avec les membres de l'Aviation royale du Canada (ARC) qui participaient au Programme d'entraînement aérien du Commonwealth britannique, au dépôt d'effectif de Moncton.

Le travail à Coverdale consistait à passer des heures et des heures à chercher des ondes provenant de transmissions allemandes et des secondes passionnantes lorsqu'une telle transmission nous parvenait. Pour nous rendre au travail, nous devions traverser le pâturage parsemé de bouses en été et balayé par la poudrerie en hiver. Les opérateurs HFDF ont été les premiers au monde à recevoir la nouvelle de la mort d'Hitler et de la capitulation de l'Allemagne. Une femme parmi nous comprenait l'Allemand et, comme ces messages étaient transmis en langage clair, elles nous les traduisaient au fur et à mesure que les transmissions arrivaient.

Après la fin du conflit avec l'Allemagne, je me suis portée volontaire pour enchaîner avec l'effort de guerre contre le Japon. On m'a envoyée au NCSM ST. HYACINTHE pour y apprendre le code Morse japonais, qui comprenait un peu

plus de caractères que le code Morse anglais. Le problème, c'est qu'on souhaitait nous voir utiliser des machines à écrire. Le fait que nous soyons plus rapides à la main que les autres à la machine n'y a rien changé. J'avais tellement de difficulté avec la machine à écrire que je voulais demander à changer de métier. Cinq autres femmes étaient de mon avis; nous avons rédigé notre demande et elles m'ont désignée comme porte-parole. J'ai présenté notre laïus à l'officier concerné, qui m'a écoutée puis a répondu « demande refusée ». À droite toute, avec les autres toujours derrière moi, marche rapide, puis rapide virage à gauche dans le plus grand placard à balai que j'ai jamais vu! Je ne me souviens pas de la façon dont nous en sommes sorties, ni de la réaction de l'officier. Il a probablement éclaté de rire. La guerre a pris fin peu de temps après, le WRCNS a été dissolu et je suis rentrée à la maison.

Comment me suis-je sentie (et comment se sont senties les autres) par rapport au retour à la vie civile? Perdue me semble le mot juste. Nous avons vécu trois années d'indépendances et, dans plusieurs cas, nous possédions de l'autorité et des expériences impossibles à expliquer à des civils. Mais nos familles, nos amis et les employeurs s'attendaient à ce que nous soyons les mêmes jeunes femmes naïves qu'avant et nous traitaient comme tel. Des hommes m'ont raconté avoir vécu le même problème. À notre retour, nous étions devenus des femmes et des hommes, nous n'étions plus les filles et les garçons qui avaient quitté la maison pour la vie militaire.

Je suis rentrée en janvier 1946 et je me suis mariée en août 1946. En septembre de la même année, mon époux, qui faisait toujours partie de la Force aérienne, a été affecté au Yukon pour prendre en charge une station de téléphone/télégraphe de l'armée américaine. L'autoroute qui s'y rendait était une route militaire fermée au public et aucune commodité n'était offerte aux femmes dans cette station isolée. De plus, il fallait obtenir une autorisation de sécurité militaire et de la Gendarmerie royale du Canada pour se trouver dans cette station. Puisque je n'étais pas contente à l'idée d'être laissée derrière, j'ai appelé le commandant de l'ARC à Edmonton à qui mon mari devait se présenter en tant que responsable de la station du Yukon. Le commandant m'a expliqué que l'endroit était si loin au nord et tellement isolé qu'il trouvait inapproprié pour une femme de s'y rendre. Je lui ai raconté que j'étais née dans le nord, mais cela ne l'a pas intéressé. Lorsque je lui ai dit que j'étais télégraphiste, il a décidé que je pouvais y aller. D'octobre

1946 à juin 1947, j'ai été la seule femme blanche à des centaines de kilomètres à la ronde. Mon mari a trouvé une remise d'entreposage et l'a réparée. Elle était si petite que nous ne pouvions pas l'isoler de l'intérieur, donc nous avons posé l'isolant à l'extérieur et l'avons recouvert de papier goudronné. À ces latitudes, nous utilisons ce qui nous tombait sous la main puisqu'il n'y avait pas de magasins, il n'y avait rien! Je peux affirmer en toute bonne foi que ma première maison était une cabane recouverte de papier goudronné. Le reste de mon parcours a toutefois pris une autre tournure.

En tant qu'épouse du responsable de la station, j'étais censée pouvoir gérer tous les besoins des familles. Certains de ces problèmes étaient bien au-delà de mon expertise, mais je savais à quelles portes frapper et qui aller voir – c'est une des leçons que j'avais apprises dans la Marine. Même si je n'ai jamais été promue quand j'étais *Wren*, on m'a demandé (ordonné) souvent d'occuper des postes d'autorité et les autres *Wrens* venaient régulièrement me voir pour régler leurs problèmes... et Dieu merci, ma famille aimait passionnément inculquer des aptitudes ménagères de toutes sortes, ce qui m'a sauvé la vie plus d'une fois.

Mes expériences dans la Marine et ma vie dans le Nord m'ont donné le sentiment que je pouvais tout faire si je m'appliquais. Il y a quelque chose de différent à servir dans la Marine par rapport aux autres services. C'est difficile à exprimer. C'est de savoir que, peu importe où j'irai dans le monde, s'il y a un club d'anciens combattants ou une association de la Marine, j'y serai accueillie et j'obtiendrai l'aide dont j'ai besoin. Je n'aurais aucune crainte à m'adresser à une base navale en cas de besoin. Même en pays étranger. Je ferai toujours partie de « la famille ».

L'association des *Wrens* m'a offert une « famille ». Puisque j'ai déménagé si souvent, j'ai éprouvé certaines difficultés à développer un sentiment d'appartenance. Ce n'est pas le cas avec les *Wrens*. En adhérant au groupe de Toronto, j'ai trouvé des amies, de la compagnie et des personnes qui supportent mes petites manies. Principalement grâce à leur acceptation, j'ai eu assez d'assurance pour accepter le poste de présidente de l'association des *Wrens* ainsi que divers autres postes chez les *Wrens* et dans d'autres associations, dont certains que j'occupe encore aujourd'hui. Aussi, mes activités avec l'association des *Wrens* m'ont amenée à découvrir certains aspects de l'appareil gouvernemental, d'autres associations et d'autres événements dont je n'aurais pas eu connaissance autrement. Je crois vraiment que mon expérience dans la Marine, et plus encore le fait d'avoir été

élevée selon les valeurs d'une femme très indépendante, m'a doté des outils dont j'avais besoin pour mon expérience dans le Nord et pour le reste de ma vie.

L'allocution que j'ai prononcée lors du défilé de la bataille de l'Atlantique à Toronto, le 7 mai 2006, résume les liens qui m'unissent à la Marine royale du Canada depuis maintenant plus de 68 ans. J'espère sincèrement, tout comme les autres *Wrens* et les autres membres de la famille navale, que les sacrifices passés et la contribution des divers membres de la famille navale, y compris la contribution du WRCNS à l'admirable histoire des femmes dans la Marine canadienne, restent gravés dans les mémoires à tout jamais.

Allocution présentée lors du défilé de la bataille de l'Atlantique

(Toronto, 7 mai 2006)

Nous sommes réunis pour honorer les gens de la Marine royale du Canada, de la Réserve de volontaires de la Marine royale canadienne familièrement appelée la *Wavy Navy*, du Service féminin de la Marine royale du Canada – les *Wrens*, de la marine marchande canadienne, des éléments de lutte anti-sous-marine de l'ARC et des forces alliées qui ont participé à la bataille de l'Atlantique.

Cette bataille, la plus longue de la Deuxième Guerre mondiale, s'est déroulée sur 75 mois. Les pertes humaines, uniquement pour la Marine canadienne, se sont élevées à 2 000 hommes et 6 femmes. Nous honorons chaque année, le premier dimanche de mai, ceux et celles dont la croix ne figure pas parmi les rangs, ceux et celles qui portent toujours courageusement leurs cicatrices et ceux et celles qui nous ont quittés depuis.

Nous, les femmes, avons fièrement défilé et il y a à coup sûr des femmes dans la foule qui ont aussi servi. Peut-être ne sommes-nous pas allées en mer ou dans les airs, ni n'avons tiré au fusil, mais nous avons servi notre pays comme il se doit. Pour paraphraser Milton, « [c]eux-là qui restent immobiles et attendent, le servent aussi »². Par contre, nous n'avons pas fait beaucoup de surplace. Peu importe nos fonctions – technicienne, cuisinière, signaleuse, responsable la paye, commis, messagère, etc. –, nous avons souvent travaillé dans des circonstances difficiles, parfois dans des stations isolées, selon des horaires irréguliers et pendant de longues heures en échange d'une maigre rémunération. Plusieurs d'entre nous ont voyagé en eaux dangereuses pour atteindre leur poste. Nous avons quitté le

confort du foyer pour vivre dans des casernes navales appelées frégates de pierre et nous sommes pliées aux restrictions navales pour permettre aux marins de partir en mer.

Nous étions aux premières loges pour voir les résultats de la guerre et à l'époque, il n'y avait pas de conseiller pour aider les endeuillés et, la plupart du temps, il ne nous était pas permis d'aller chercher du réconfort à l'extérieur. Nous avons appris à nous débrouiller. Comme les garçons qui sont devenus hommes pendant leur service, les jeunes filles que nous étions sont devenues des femmes très rapidement. Nous avons appris, pour celles qui ne le savaient pas déjà, que l'égalité s'appliquait autant aux bonnes choses qu'aux mauvaises.

Ma rencontre personnelle avec le côté sombre de l'égalité s'est produite lorsque je suis arrivée au NCSM ST. HYACINTHE avec un sac marin, une grande valise, une petite valise et mon sac à main. J'ai demandé au marin de la guérite si je pouvais avoir de l'aide ou un transport jusqu'à la cabane des *Wrens* qui se trouvait à environ trois quarts de mille de là. Il m'a regardé et m'a dit « Vous êtes dans la Marine maintenant, marin ». J'ai donc attrapé mes bagages et je suis partie. Du coup, j'ai appris comment faire mes bagages efficacement et aujourd'hui, je voyage partout dans le monde en apportant uniquement ce que je peux transporter moi-même!

Les *Wrens* se sont fait des amies pour la vie dans la Marine et ont grandi à la fois socialement et intellectuellement. Elles sont revenues chez elles avec de l'assurance, des compétences monnayables et de magnifiques souvenirs et certaines sont rentrées avec un mari. Si on nous demandait « le referiez-vous? », la plupart répondraient « sans la moindre hésitation ».

1 Réfère à l'application radar HFDF, radiogoniométrie haute fréquence. À la hauteur du défi : *un recueil d'expériences vécues par les femmes au cours de la Deuxième Guerre mondiale*, préparé par Lisa Banister, Ottawa (Ont.), ministère de la Défense nationale, 2001, p. 624.

2 MILTON, John. « Sur sa cécité », dans *Oeuvres choisies de Milton*, Paris, Charles Gosselin, 1839.

CHAPITRE 3

De la Deuxième Guerre mondiale au XXI^e siècle : réfléchir et reprendre contact

Officier marinier Kathleen McCormack (Best)

Kathleen McCormack a fait partie du Service féminin de la Marine royale du Canada de décembre 1942 jusqu'à sa démobilisation comme officier marinier en mars 1946.

Je suis officiellement devenue membre du Service féminin de la Marine royale du Canada (WRCNS) le 31 décembre 1942. Avant de m'enrôler, je faisais partie des *Legionnettes*, 10 jeunes danseuses de C-I-L qui divertissaient les soldats au moins une fois par semaine après le travail. J'ai travaillé chez C-I-L pendant deux ans comme secrétaire/sténographe au service général des produits chimiques. La troupe participait à un spectacle au Forum de Montréal dans le cadre des célébrations de la veille du Jour de l'An, et j'ai obtenu la permission de l'accompagner, ce qui fait que j'ai commencé ma carrière navale à Galt avec un jour de retard! Mon instruction de base au NCSM CONESTOGA à Galt a commencé le 1^{er} janvier 1943 et a duré un mois. Immédiatement après, j'ai passé un autre mois à Toronto à marcher au pas et à laver des fenêtres, puis quelques jours à Ottawa avant de partir « en service à l'étranger » aux États-Unis.

Nous étions deux, sortant tout juste de l'instruction de base, à avoir été affectées à Washington D.C. en mars 1943. D'autres nous y ont rejointes peu de temps après. Nous travaillions dans un bâtiment partagé avec l'Armée canadienne et l'Aviation royale du Canada (ARC) à assurer la liaison avec nos homologues britanniques et américains. J'ai travaillé à Washington de mars 1943 à mars 1946. Nous étions un petit groupe à l'état-major interarmées de la Marine du Canada et je n'ai eu connaissance d'aucune autre *Wren* canadienne qui aurait travaillé à Washington. Le « service silencieux »! Il y avait deux officiers *Wrens* et environ dix membres d'équipage qui travaillaient aux services des communications ou de la direction, plus deux conductrices *Wrens* qui se relayaient pour conduire les amiraux à des réunions ou à des activités sociales. À titre de rédactrices, nos tâches

correspondaient en général à du travail de bureau, à connaître les règlements royaux et les instructions de l'amirauté (KR et AI)¹, et je me rappelle avoir envoyé des dépêches à Ottawa et scellé des documents Très secret avec de la cire rouge et un sceau officiel. Certaines d'entre nous étaient à la section des transmissions et j'étais moi-même à l'administration. J'ai aussi travaillé avec l'officier ingénieur à l'organisation du carénage des navires canadiens dans les ports américains.

Nous travaillions pour la plupart selon un horaire normal. Une fois par mois, nous profitions d'une permission de 24 heures et d'une de 36 heures et nous avions droit à un congé annuel pour rentrer voir nos familles. Pendant mon service à Washington, j'ai pu passer Noël à la maison une fois. On nous donnait une allocation de subsistance et nous devions nous charger nous-mêmes de nous loger et de nous nourrir. C'est ainsi que j'ai partagé la moitié d'un bungalow avec trois autres *Wrens*. Nous avions très peu de contacts avec les membres du Service féminin de l'Armée canadienne (CWAC) ou du Corps féminin de l'Aviation royale du Canada (CFARC), car leurs locaux étaient à d'autres étages.

Étant donné qu'il n'y avait aucune femme dans la marine américaine quand nous sommes arrivées à Washington (le WAVES a été établi plusieurs mois plus tard), les écussons CANADA que nous arborions sur les épaules piquaient la curiosité générale. On nous demandait souvent sur quel navire nous étions arrivées!

Même si nous n'étions pas au fait de plusieurs sujets Très secret, il y avait une grande tension dans l'air avant le jour J. Être à Washington à cette époque était passionnant et nous avons pu ressentir que nous avions, dans une infime mesure, contribué à la victoire ultime des Alliés en Europe.

Dès ma démobilisation comme officier marinier en mars 1946, j'ai commencé à travailler comme secrétaire à l'Association du Transport Aérien International (IATA), une association de compagnies aériennes commerciales internationales. Basée à Montréal, cette association se concentrait sur la réglementation technique, juridique, financière et du trafic aérien partout dans le monde. Pour moi, cela impliquait d'assister à des réunions au Brésil, aux Pays-Bas, en Californie et à Bruxelles, de rédiger les procès-verbaux, de rassembler la documentation, et ainsi de suite. (Si vous observez un billet d'avion, vous verrez que la réglementation de l'IATA est toujours en vigueur.)

Après cinq années à l'IATA, je me suis résignée à me marier et à fonder une famille, mais j'ai continué à travailler bénévolement de diverses façons. Mes compétences organisationnelles du temps de mon passage dans la Marine se sont avérées très utiles. Grâce à cette expérience, j'ai eu assez d'assurance pour planifier un important programme pour le centenaire des *Brownie* et des guides à Saint-Bruno, au Québec, en 1967. Plus tard, à Toronto et pendant plus de dix ans, j'ai enseigné l'anglais langue seconde aux nouveaux arrivants au Canada. En fait, je suis toujours en contact avec une étudiante vietnamienne qui est arrivée ici parmi des réfugiés de la mer avec son mari et sa fille d'un an, qui est aujourd'hui titulaire d'une maîtrise en pharmacie. C'est avec fierté que j'ai aidé les nouveaux arrivants à devenir de respectables citoyens canadiens.

Je suis devenue membre de l'association des *Wrens* de Toronto par hasard après avoir assisté à une réunion où la *Jenny Wren Revue*² présentait un numéro. J'ai signifié mon intérêt et adhéré à l'association des *Wrens* de Toronto en novembre 2008, et je fais maintenant partie de la *Revue*. Je n'avais jamais assisté à leurs réunions auparavant parce que je n'avais de contact avec aucune association de *Wrens*. Néanmoins, être une *Wren* fut une magnifique expérience, et je suis fière d'avoir fait partie de la Marine royale du Canada pendant la Deuxième Guerre mondiale. J'avais gardé le contact avec six autres *Wrens* rencontrées à Washington, mais elles sont malheureusement toutes décédées sauf une.

1 Les règlements royaux et les instructions de l'amirauté, émanant de la *Loi sur la discipline navale* britannique de 1866, s'appliquaient aussi à la Marine royale du Canada pendant la Deuxième Guerre mondiale; ce sont les prédécesseurs des Ordonnances et règlements royaux d'aujourd'hui.

2 La *Jenny Wren Revue* a été fondée en 1972 pour divertir la foule lors du banquet qui a suivi le dévoilement de la statue d'une *Wren* sur le site où se trouvait autrefois, pendant la Deuxième Guerre mondiale, le NCSM CONESTOGA, un établissement d'instruction du Service féminin de la Marine royale du Canada à Galt, aujourd'hui devenu Cambridge. Depuis lors, le groupe a présenté des numéros dans tout le pays, dont des numéros de chant et de danse pendant des réunions de *Wrens*, des activités navales et de la Légion et divers autres événements. Toutes les femmes qui participent à la *Revue* ont servi pendant la Deuxième Guerre mondiale ou pendant les années d'après-guerre. Consultez l'ASSOCIATION DES WRENS DE TORONTO. Communiqué de presse, « 60th Anniversary of the Wren Association of Toronto », mai 2006, <http://www.thewrens.com/canada/toronto/index.htm> (page consultée le 4 janvier 2010).

CHAPITRE 4

Servir le Canada et se rappeler les femmes qui ont servi

Wren Barbara Duncan

Barbara Duncan a été aide-infirmière au sein du Service féminin de la Marine royale du Canada de 1944 à 1946. En 2006, elle a reçu la Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants en reconnaissance de sa contribution aux soins et au bien-être des anciens combattants¹.

Dès l'âge de 17 ans, j'ai tenté de me joindre au Service féminin de la Marine royale du Canada (WRCNS), mais j'étais trop jeune. Je voulais désespérément quitter l'école! J'ai pourtant dû y rester jusqu'à la fin (ce qui m'a été bien utile dans les années suivantes) et, en septembre 1944, dès que j'ai eu 18 ans, je me suis enrôlée au sein du WRCNS. Les mots d'au revoir de mes parents furent « Ne nous fais pas honte! ». Je ne comprenais pas trop de quoi ils parlaient à l'époque. Mon aventure a commencé par trois semaines bien remplies d'instruction de base au NCSM CONESTOGA où notre apprentissage de *Wrens* a consisté, entre autres, à recevoir des injections, à apprendre le règlement militaire, à apprendre à marcher au pas et à voir un film sur ce que les jeunes *Wrens* ne devraient pas faire... qui m'a donné une idée de ce que mes parents avaient voulu dire.

En octobre 1944, on m'a envoyée au NCSM PROTECTEUR à Sydney, en Nouvelle-Écosse, pour y suivre une formation d'aide-infirmière à l'hôpital naval. Une fois la formation terminée, en janvier 1945, j'ai été affectée au NCSM PEREGRINE, à Halifax, pour travailler dans une infirmerie de 18 lits. Les hommes qu'on soignait au PEREGRINE étaient affectés à des navires et la plupart souffraient de problèmes aux voies respiratoires supérieures. Ceux qui nécessitaient des soins actifs étaient transférés à l'hôpital du NCSM STADACONA, également à Halifax.

C'est pendant mon séjour à Halifax que j'ai vu des coquerelles pour la première fois. En ouvrant l'armoire à pharmacie de l'infirmerie un matin, j'ai découvert à

ma grande horreur de longues pattes non identifiées; mes collègues m'ont assuré qu'elles appartenaient à des coquerelles. Comme l'infirmierie était située à côté de la cuisine, je me suis plainte des coquerelles à l'un des cuisiniers. Il m'a répondu avec un grand sourire : « Bon Dieu, tu devrais les voir quand j'allume à 5 h le matin! Elles sont toutes là au garde à vous! » J'avais trouvé sa réponse assez comique à l'époque et elle m'est restée en mémoire comme un bon exemple du rôle important que l'humour a joué pour nous aider à relever les défis.

Très tôt (à 5 h) un matin du printemps 1945, j'ai embarqué dans un camion qui me transporterait vers Digby, en Nouvelle-Écosse, où je prendrais le traversier de la baie de Fundy; c'était la première étape de mon voyage vers ma nouvelle station, le NCSM DISCOVERY, à Vancouver. À Digby, une autre aide-infirmière m'a rejointe, car nous avions toutes deux été affectées à un poste à l'infirmierie des *Wrens* du DISCOVERY. C'était tout un voyage à l'époque, j'étais bien excitée à l'idée de traverser tout le Canada et les Rocheuses en me rendant à Vancouver en train. Au bout du compte, j'ai quitté Halifax tout juste une semaine avant la capitulation de l'Allemagne et les émeutes qui ont éclaté les 7 et 8 mai 1945 à Halifax.

En octobre 1945, Mary Greenwood, l'aide-infirmière qui m'avait accompagnée depuis la Nouvelle-Écosse, et moi avons été transférées « sur papier » au NCSM GIVENCHY. Dans les faits, nous avons été affectées à l'hôpital du NCSM NADEN où j'ai travaillé dans les salles communes. À ce moment, beaucoup d'hommes étaient libérés du service militaire et ce fut une période très chargée à l'hôpital. L'Officier marinier (OM) Wright était responsable du travail de laboratoire médical et avait besoin d'aide. Il m'a fait entrer au laboratoire et m'a appris un tas de nouvelles tâches, pour mon plus grand bonheur. Par exemple, j'ai appris comment effectuer des leucocytémies et des analyses des urines. J'avais effectué à peine plus d'une année de service militaire à l'époque et j'étais encore très naïve. On traitait les marins aux sulfamides et on leur donnait du bicarbonate de soude pour éviter la cristallisation des sulfamides dans leurs reins. Il fallait donc vérifier les échantillons pour s'assurer qu'il n'y avait aucune cristallisation. Un jour que j'examinais un échantillon au microscope, j'ai découvert de petits « têtards » nageant à l'aveuglette. Je me suis mise à crier : « Ça bouge! » Ne t'inquiète pas, m'a dit l'OM, c'est du sperme.

Une autre fois, je me rappelle avoir prélevé un échantillon de sang d'un marin britannique gravement malade et dont la survie était grandement compromise. J'ai écrit une lettre à sa mère pour lui expliquer la situation de son fils. Peu de temps après, le médecin militaire est venu le voir et a annoncé qu'il allait lui administrer un nouveau médicament appelé « pénicilline ». J'ai été très surprise des résultats. En quelques jours, le marin était remis et se promenait partout. Je suis restée au NCSM NADEN jusqu'à ma libération du WRCNS, en mars 1946, après quoi on m'a renvoyée chez moi.

Après la guerre, les hommes et les femmes libérés du service militaire ont eu droit à une rééducation professionnelle grâce au soutien du ministère des Anciens Combattants (MAC). Au départ, j'ai posé ma candidature à l'hôpital St. Micheal's à Toronto pour suivre une formation de technicienne de laboratoire; cependant, il y avait une liste d'attente d'une année pour cette formation. J'ai donc passé un test d'aptitude par l'intermédiaire du MAC, et mes résultats laissaient entendre que je pourrais envisager une carrière en physiothérapie. Le MAC m'a versé 60 \$ par mois et a payé mes frais de scolarité pendant les trois années d'études à l'University of Toronto qui m'ont menée à l'obtention d'un diplôme de physiothérapeute. Je dépensais 40 \$ par mois en chambre et pension et les 20 \$ restants servaient pour les livres, le transport en autobus, etc. Comme il ne me restait pas grand-chose pour me vêtir, j'ai retiré les écussons de mes uniformes de *Wren* et j'ai continué de les porter. Pendant la deuxième année de mon programme d'études, je me suis mariée et, avant la fin de la troisième année, j'étais enceinte. J'ai assisté à la remise des diplômes, on m'a offert un landau comme cadeau de fin d'études et mon premier enfant est né tout juste une semaine plus tard.

Des associations de *Wrens* ont vu le jour un peu partout au Canada peu de temps après la dissolution du WRCNS, mais pendant les années qui ont suivi, j'ai été fort occupée à élever mes cinq enfants (quatre filles et un garçon) et à travailler comme physiothérapeute dans la région de Toronto. Je n'avais jamais oublié l'époque où j'étais *Wren* à Vancouver, donc, lorsque mes enfants eurent tous quitté la maison pour voler de leurs propres ailes, j'ai déménagé à Victoria. En 1991 ou 1992, je suis tombée sur une *Wren* au travail. Elle m'a invité à une réunion de *Wrens* qui avait lieu à l'ancien carré des officiers, en banlieue de Naden à l'époque, et je suis membre de l'association depuis ce temps. J'ai aussi été membre de la *Women's Legion*, succursale 182, et je remplis toujours certains engagements à titre d'officier

d'entraide au sein de l'Association royale canadienne de la marine (ARCM). Jusqu'à tout récemment, les réunions des *Wrens* avaient lieu au musée naval de la BFC Esquimalt.

Je me sens très solidaire des activités des associations de *Wrens*, de la *Women's Legion* et de l'ARCM, particulièrement en ce qui concerne les efforts qu'elles déploient pour inscrire à l'histoire la contribution des femmes pendant la guerre. Pendant mon mandat de cinq à six ans à titre de présidente de l'association des *Wrens* de Victoria, ma priorité a été de garder le contact avec les autres groupes de *Wrens* et de coordonner nos efforts et nos ressources avec des organisations animées des mêmes idées que nous. En 2002, la *Vancouver Island Merchant Navy Association* a érigé un vaste belvédère commémoratif orné de plaques dans le Parc commémoratif des anciens combattants, à Langford en C.-B., en l'honneur de huit femmes qui ont perdu la vie à bord de navires marchands pendant les Première et Deuxième Guerres mondiale. Comme j'étais sergent d'armes de la *Women's Legion*, j'ai coordonné les cérémonies d'inauguration de deux plaques, qui ont eu lieu au belvédère le 21 septembre 2008. La première plaque a été dédiée à la mémoire de toutes les femmes qui ont servi le Canada pendant la Deuxième Guerre mondiale au sein du WRCNS, du Service féminin de l'Armée canadienne (CWAC) et du Corps féminin de l'Aviation royale du Canada (CFARC). Grâce au financement offert par la *Women's Legion*, une seconde plaque a été dédiée à la mémoire des infirmières militaires qui ont servi le Canada pendant les Première et Deuxième Guerres mondiales. Le service a été célébré par la révérende Diana Spencer de la *Women's Legion*. Y ont également participé une garde du drapeau consacré de la Légion entièrement constituée de femmes, une cornemuseuse et les présidentes actuelles et sortantes de la *Women's Legion* et de la *Nursing Sisters Association* de Victoria, lesquelles ont dévoilé les plaques.

En plus de mes années comme présidente de l'association des *Wrens* et sergent d'armes dans la *Women's Legion*, j'ai été officier d'entraide par l'intermédiaire de l'association des *Wrens* et de l'ARCM. En tant qu'officier d'entraide, je gardais le contact avec les anciens combattants des filiales de la Légion pour m'assurer qu'ils recevaient les prestations d'anciens combattants et les soins appropriés. Désormais, les *Wrens* de Victoria n'organisent plus de réunions officielles, mais approximativement 15 *Wrens* de la région de Victoria se rencontrent pour un repas environ trois fois par année. Les *Wrens* continuent aussi de participer aux

activités commémoratives comme les veilles à la chandelle au cimetière des anciens combattants à Victoria et le dépôt d'une couronne chaque année lors des cérémonies du jour du Souvenir. Je suis très fier des efforts de l'association des *Wrens*, en particulier des cérémonies d'inauguration de deux plaques que j'ai coordonnées. Il reste pourtant tellement à faire, comme la pose d'autres plaques commémoratives et le travail de documentation et de mise en commun des expériences et de la contribution des anciennes combattantes canadiennes, y compris les *Wrens*.

1 En conséquence, on a aussi pu m'apercevoir dans l'article « Volunteer preserves the past: Veterans Affairs recognizes retired Wren's commitment to veterans », *Esquimalt New*, vendredi 7 juillet 2006.

CHAPITRE 5

Le bon, le truand et le monarque : les défis et occasions propres aux *Wrens*

Maître de 1^{re} classe (à la retraite) Rosalee Auger (van Stelten)

Le Maître de 1^{re} classe (à la retraite) [M 1 (ret)] Rosalee Auger, CD, Médaille du jubilé de la Reine, s'est enrôlée dans la Réserve de la Marine royale du Canada (RMRC) et a été affectée au NCSM CHIPPAWA, à Winnipeg, en 1951, a été transférée au service naval continue en 1952 puis au Service féminin de la Marine royale du Canada (*WRCS*) en 1955, qui l'a menée au NCSM STADACONA, au NCSM NADEN, au NCSM SHERBURNE, au NCSM CORNWALLIS, au NCSM BYTOWN et au NCSM NIOBE, à Londres en Angleterre. M 1 (ret) Auger a reçu la Décoration des Forces canadiennes en 1964 et a été libérée honorablement en 1965. Elle a aussi reçu la Médaille du jubilé de la reine Élisabeth en 2002 en reconnaissance de son travail bénévole auprès de la Caisse de bienfaisance de la MRC.

Ma carrière m'a menée des prairies canadiennes au palais de Buckingham et d'une frégate de pierre¹ aux ponts du yacht royal Britannia. Tout a commencé en 1950, au moment des graves inondations de Winnipeg, lorsque le niveau la rivière Rouge a dépassé de près de 10 mètres (32 pieds) son niveau normal. Mes camarades d'école et moi nous sommes portés volontaires pour participer à l'entassement des sacs de sable, mais ma constitution était trop frêle pour de tels travaux, et on m'a donc retournée à la maison. Je me suis inscrite au bureau central des bénévoles et on m'a appelée pour aider à la coquerie du NCSM CHIPPAWA, ou plus précisément pour laver la vaisselle dans de gigantesques évier. Comme je mesurais environ 1 m 57 (5 pi 2 po) à l'époque et que la partie supérieure des évier m'allait presque aux aisselles, j'ai été renvoyée au bout d'une journée de travail.

Quelques jours plus tard, mes compétences en sténographie et en dactylographie m'ont valu un appel du bureau de liaison de l'inondation du CHIPPAWA. Entre les appels téléphoniques et la dictée en sténographie, le Lieutenant Carter, ancien officier de la Marine royale, me régalaient d'histoires de marins. À cette époque, le Canada ne recrutait pas de *Wrens*, et j'étais trop jeune de toute façon, mais à mon

retour à la maison, j'ai dit à ma mère qu'aussitôt que j'aurais 19 ans, je partirais pour la Grande-Bretagne pour me joindre aux *Wrens*. L'appel à l'aventure, la possibilité de voyager, de changer de vie et de servir mon pays m'ont attirée vers la Marine.

Au moment où je commençais à travailler comme sténographe pour une société de comptables agréés de Winnipeg, la guerre de Corée commençait à gronder. La MRC avait commencé à recruter des *Wrens* pour la Réserve. Je suis entrée à la Réserve et j'ai été affectée au NCSM CHIPPAWA en octobre 1951. Après l'instruction des recrues au NCSM CORNWALLIS l'été suivant, je parlais sans arrêt de mon expérience. Un soir, ma mère m'a dit : « Bon! Si tu y tiens tant, vas-y! » Elle parlait du service à temps plein dans la Marine. Mon beau-père, qui avait fait partie de la Force aérienne disait : « Il faudra d'abord me passer sur le corps! » Finalement, grâce à ma mère, qui a réussi petit à petit à le faire changer d'avis, nous avons eu gain de cause.

Ainsi, très peu de temps après, en 1952, l'Enseigne de vaisseau de 1^{re} classe (Ens 1) Ellen Lang m'a reçue en entrevue relativement à mon transfert au service naval continu. Plus tard, elle est également passée au service naval continu et a été mon officier divisionnaire au NCSM SHEARWATER, en Nouvelle-Écosse, et au NCSM NADEN à Esquimalt, en Colombie-Britannique.

Au sein de la Réserve, j'étais dans l'équipage de communications cryptographiques, mais je ne souhaitais pas effectuer cette tâche à temps plein. Parmi les autres options, on trouvait le poste de rédacteur des officiers du génie qui, selon l'Ens 1 Lang et moi, devait correspondre à un poste de sténographe pour les officiers du génie. J'ai choisi cette option et reçu la formation correspondante au NCSM STADACONA à Halifax, en Nouvelle-Écosse.

En 1955, les *Wrens* ont eu la possibilité de faire partie de la Force régulière, ce qui leur conférait un droit de pension, tout en les plafonnant au groupe professionnel 3 étant donné qu'elles ne servaient pas en mer. À l'époque, il y a eu un débat sur le fait qu'il nous était interdit de nous marier pendant notre première période de service, une restriction qui ne me dérangeait pas outre mesure, même si la couverture faite pas la presse prétendait le contraire.

En effet, quand le Lieutenant Jean Crawford-Smith, qui deviendrait officier d'état-major (*Wrens*), est venue à Winnipeg pour trouver de nouvelles recrues, j'étais en service exceptionnel pour raison familiale au CHIPPAWA et j'ai accordé une entrevue au journal local. Le titre accolé à l'article résultant de cette entrevue était : « Son problème : la Marine empêche le mariage? » La question posée dans ce titre a vraiment irrité mon côté féministe. L'article déclare : « L'un des inconvénients de service à temps plein est la disposition selon laquelle les femmes doivent terminer leur période de service avant de quitter les *Wrens*, même si elles se marient. Rosalee se demande si cela lui plaît. » Or, Rosalee ne se posait pas du tout la question!

Je suis revenue au NCSM NADEN à l'automne et je me suis engagée pour cinq années au Service féminin de la Marine royale du Canada (*Wrens*). Je souhaitais travailler à l'approvisionnement naval, mais on m'a placée au service de rédaction administrative et affectée au NCSM SHEARWATER en attendant ma formation.

Au même moment, le service de photographie s'ouvrait aux *Wrens* et j'ai demandé à y être transférée, ce qui m'a été accordé. Cependant, avant que j'aie pu suivre la formation en photographie, on m'a demandé de passer à la branche du personnel *Wren* (réglementation). De 1956 à 1965, j'ai été membre de la branche du personnel, d'abord à titre de stagiaire, puis à titre de *Wren* 1 et d'officier marinier responsable du bien-être et de la discipline des *Wrens* ainsi que de la gestion des quartiers des *Wrens*.

J'ai trouvé que ce poste dans la branche du personnel *Wren* m'isolait socialement, puisqu'on me conseillait de ne pas fraterniser avec les personnes de grade inférieur et que je n'étais pas censée fréquenter les officiers commissionnés. Les femmes officiers marinières et les hommes célibataires étaient une denrée rare dans les rangs des sous-officiers. Sur la côte est, les membres de la branche du personnel *Wren* se visitaient les unes les autres pour s'offrir du soutien moral et de l'amitié. Je participais aussi à plusieurs sports comme la balle molle, le basket-ball, les quilles et le curling et j'ai eu l'occasion de prendre part à des rencontres sportives entre établissements au cours desquelles je sentais que je faisais partie du groupe.

Lorsque j'ai été promue officier marinier sur la côte ouest et que j'ai suivi mes homologues masculins pour arroser ou célébrer notre promotion, le président du

mess m'a emmenée à l'écart pour m'indiquer que je ne devais pas fréquenter le mess à moins d'y être accompagnée par un officier marinier de sexe masculin.

Par contre, au NCSM SHELBURNE, j'étais l'une des leurs. Nous vivions et mangions dans des casernes de type Quonset. Quand je suis arrivée dans la base au début, les gros mots fusaient dans le mess des officiers marinières, certains jurons servant de noms, de verbes et d'adjectifs, sauf quand une dame était présente. J'ai pris l'habitude de crier « Ding! Dong! » en arrivant à la porte pour leur donner le temps de nettoyer leur vocabulaire. Un jour que j'étais assise au bar à raconter des histoires salées, j'entendis quelqu'un crier « Ding! Dong! ». En levant les yeux, j'aperçus, sur le seuil de la porte, l'aumônier du navire.

La période passée au NCSM CORNWALLIS a été particulièrement difficile pour moi en raison de l'isolement géographique et social. « L'officier marinier *Wren* » semblait être l'objet de nombre d'hypothèses et de commérages. Un officier marinier de la Réserve avec qui j'étais sortie m'a avoué à regret que ses collègues « se demandaient si j'avais les aisselles poilues ». Je me suis sentie comme une bête de cirque et j'ai aussitôt battu en retraite.

Parce que j'étais cantonnée au pavillon Conestoga avec les nouvelles venues et les *Wrens* de l'équipage, je n'avais jamais de répit. La porte de ma cabine donnait tout près du gaillard d'arrière où je pouvais entendre le gardien de service faire le rassemblement et le martèlement des pieds sur la passerelle. Il semblait toujours y avoir des « urgences » en soirée que mes chefs de quart à la passerelle n'arrivaient pas à régler par elles-mêmes. C'était des *Wren* 2 ou parfois des *Wren* 3, mais personne n'avait le grade d'officier marinier ni même de *Wren* 1 parmi l'équipage. Certaines étaient très hésitantes quand venait le moment de prendre leurs responsabilités.

Les officiers de service *Wrens* ne visitaient le pavillon que pour les rondes et l'inspection à 20 h et à l'extinction des feux à 22 h 30. En d'autre temps, il fallait les appeler à la base. Les chefs de quart à la passerelle trouvaient plus facile de frapper à ma porte que de téléphoner aux officiers de service *Wrens* et d'attendre leur arrivée. J'étais de quart, souvent un jour sur trois, lorsqu'il n'y avait aucun cours de leadership pour les officiers *Wrens* pendant la session. En conséquence, j'ai fini par souffrir d'épuisement professionnel et, par bonheur, j'ai été affectée

au NCSM BYTOWN à Ottawa, où j'avais des amis tant chez les militaires que chez les civils et où je pouvais profiter des commodités urbaines et de l'anonymat que procure la ville.

Pour être honnête, le NCSM CORNWALLIS a été tout aussi difficile pour l'unique officier marinier masculin célibataire de l'équipage. Il avait un bon ami aux quartiers des hommes mariés, mais à l'exception des périodes où un cours de leadership était donné, il était fin seul dans son coin. Pour ma part, je pouvais au moins regarder la télévision avec les *Wrens* de l'équipage dans leur salon. En plus, on attendait de ce célibataire qu'il se porte volontaire pour le quart de garde à Noël et pendant les congés afin que les hommes mariés puissent aller retrouver leur famille. Nous nous sentions tous les deux surchargés.

Au NCSM CORNWALLIS et ailleurs, on m'appelait « Pusser Auger » parce que je croyais aux vertus du travail bien fait et des règlements navals. Je m'efforçais de traiter les *Wrens* équitablement et, en général, le moral était bon. Elles s'amusaient souvent à tenter de passer outre à mes principes. Par exemple, pour se préparer à l'inspection du capitaine à Naden, un groupe de *Wrens* s'est contenté de polir le plancher du dortoir, omettant d'appliquer de la cire en pâte à la main et à genoux. Elles se sentaient comme si elles avaient réussi le coup du siècle. Des années plus tard, l'une d'elles s'est vantée devant moi de cet exploit (qui n'était tout de même pas du calibre de la mutinerie du *Bounty*).

À l'automne 1958, alors que j'étais affectée au NCSM NADEN, mon officier divisionnaire et moi avons été convoqués devant le commandant des services de dotation de la Flotte du Pacifique. « Auger, m'a-t-il dit, vous partez pour Londres et vous allez travailler pour la Reine. » Mon rôle est demeuré très secret jusqu'à ce que le palais de Buckingham diffuse la nouvelle en janvier 1959. Pendant ce temps, j'ai failli exploser à force de retenir mon excitation. Même les membres de ma famille ne connaissaient pas l'objet de mon affectation au NCSM NIOBE.

Quand on a annoncé que je serais la secrétaire du Canadien Esmond Butler dans le cadre du prochain voyage royal au Canada, je suis devenue une célébrité internationale. En langage royal, j'étais membre du service intérieur de la maison royale et je portais le titre de commis au secrétaire de presse adjoint de la Reine. M. Bulter était capitaine de corvette à la retraite de la RMRC, et il avait suggéré

au palais de choisir une *Wren* pour occuper ce poste. Le Quartier général de la Marine a annoncé m'avoir choisie en raison « de mes compétences en sténographie, de mon tact, de ma capacité de travail et de mon apparence ».

Pendant mon mandat, j'ai eu la chance d'être cantonnée avec les chefs et officiers marinières *Wrens* britanniques, à Furse House, près du palais de Kensington. J'ai adoré leur camaraderie et j'ai adoré découvrir la vie londonienne. Pendant ce temps, grâce à mes camarades de mess, je gardais les pieds sur terre malgré mes capiteuses conditions de travail.

Au cours du voyage de six semaines au Canada, je me suis déplacée en avion, yacht et train royaux, tout en travaillant pendant de longues heures. Pour moi, le point saillant du voyage a été de servir sur le yacht de Sa Majesté, le *Britannia*². J'ai été appelée sur le pont lors de mon quatrième jour à bord. L'officier général du yacht royal, le *Vice-Admiral* Peter Dawnay, m'a offert le ruban d'identification et les insignes d'épaule du yacht royal pour mon uniforme. J'arborais toujours l'identification du NCSM NIOBE sur mon chapeau. Grâce à ce geste généreux, je suis devenue, et demeure à ce jour, la seule femme « *Yöttie* » de l'histoire du *Britannia*.

Je suis membre à vie de l'*Association of Royal Yachtsmen* et j'ai eu la joie d'assister à une réunion à Portsmouth, en Angleterre, en 2003, au cours de laquelle j'ai été présentée à Son Altesse Royale la princesse Anne, la princesse Royale. Pendant toute la soirée, lors des déclarations officielles et des toasts et pendant le discours de Son Altesse Royale, la salutation était « ...*Royal Yachtsmen and Lady* », à un point tel que c'est devenu la blague du jour. La princesse Anne est contre-amiral et commandant en chef des femmes de la Marine royale; j'étais donc particulièrement contente de la rencontrer. Sa bienveillance envers les *yachtsmen* était manifeste, tout comme la leur envers elle. Parallèlement à ma participation à cette réunion, j'ai été conviée à être l'invitée spéciale du *Britannia*, qui a été désarmé et constitue maintenant un musée flottant à Leith, en Écosse, en banlieue d'Édimbourg. J'ai eu bien du plaisir à faire cette visite privée et à apprendre que mon ancienne cabine était devenue un placard à papeterie! C'est dire la taille qu'elle avait.

Pendant plus de 40 années, comme militaire ou civile, j'ai été bénévole auprès de la Caisse de bienfaisance de la Marine royale du Canada, dont je suis aujourd'hui

membre émérite, et j'ai eu l'honneur de recevoir la Médaille du jubilé de la reine Élisabeth en 2002 en reconnaissance de mon travail.

Mes années dans la Marine m'ont offert de nombreux défis en matière de leadership et de service, ainsi que des occasions de voyager et d'établir des amitiés de toute une vie. Quelle autre carrière m'aurait permis de passer d'une caserne de type Quonset à un palais, de naviguer sur la Voie maritime du Saint-Laurent et sur les Grands Lacs et de servir de l'Atlantique au Pacifique?

1 À l'époque où les établissements à terre s'appelaient NCSM, ou Navire canadien de Sa Majesté, plutôt que base des Forces canadiennes, on les appelait familièrement « frégates de pierre ».

2 Pour lire le récit détaillé de mon expérience de commis au secrétaire de presse adjoint de la Reine et membre du Service intérieur de la maison royale pendant le voyage royal de six semaines au Canada en 1959, consultez VAN STELTEN, ROSALEE. « In Her Majesty's Service », *La revue Légion*, 1^{er} septembre 2002, <http://www.legionmagazine.com/en/index.php/2002/09/in-her-majestys-service/> (page consultée le 17 décembre 2009).

CHAPITRE 6

Une *Wren* OM pave la voie de l'avenir aux *Wrens*... un défi, une réalisation à la fois

Premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) Shirley Brown

Le Premier maître de 1^{re} classe (à la retraite) [PM 1 (ret)] Shirley Brown, CD, CMM, a servi dans la Réserve de la Marine royale du Canada de février 1955 à mai 1985. Elle a été la première femme à devenir capitaine d'armes d'une unité de Réserve navale à terre lorsqu'elle a été nommée capitaine d'armes du NCSM CHIPPAWA à Winnipeg en 1980.

Je me suis jointe à la Réserve navale le 9 février 1955, à 21 ans. À l'été 1955, j'ai demandé un congé de deux semaines de mon emploi au magasin Eaton pour participer à l'instruction obligatoire des recrues au NCSM CORNWALLIS, à Digby, en Nouvelle-Écosse. C'était la toute première fois que je quittais le Manitoba. Pendant les deux jours et demi du voyage en train entre Winnipeg et Saint John, Nouveau-Brunswick, j'ai eu le mal des transports; sur le traversier de la baie de Fundy, entre Saint John et Digby, j'ai eu le mal de mer. Aussitôt débarqués du traversier, nous et nos sacs marins nous sommes entassés dans le compartiment arrière de camions de transport, puis nous avons amorcé un voyage au cœur des collines et des routes venteuses de Cornwallis. À notre arrivée à Cornwallis, j'avais le mal de la route! Tout un début!

Deux semaines plus tard, je pleurais parce que je ne voulais plus partir. Nous avions toutes aimé participer à l'instruction et rencontrer des filles venant de partout au Canada. La classe de recrues comptait environ 40 femmes. J'ai choisi l'administration, je suis devenue commis payeur et j'ai poursuivi l'instruction en administration au NCSM STAR, à Hamilton, en Ontario ainsi qu'au NCSM HOCHELAGA, à Ville LaSalle, au Québec. Après avoir consacré plusieurs années à suivre l'instruction prescrite pour mon domaine de spécialisation, j'ai enchaîné avec un cours de leadership au NCSM NADEN, qui rassemblait toutes les femmes. Entre autres, nous y avons appris comment tirer avec un pistolet-mitrailleur Sten, avec un pistolet et avec un fusil de calibre 303 et fait l'expérience

de l'utilisation d'un masque à gaz dans une chambre remplie de gaz. La réussite à ce cours nous qualifiait pour l'instruction en salle de cours, les responsabilités sur le terrain de parade et une promotion.

À l'exception de l'instruction des recrues et du cours de leadership, les hommes et les femmes participaient à l'entraînement ensemble. La plupart du temps, l'instruction se faisait en douceur même si le personnel de la Force régulière ne coopérait pas toujours avec le personnel de la Force de réserve. Selon mon expérience, ce type d'accrochage survenait surtout dans les rangs des officiers marinières (OM). Lorsque j'eus terminé tous les examens nécessaires pour devenir commis payeur, j'ai travaillé au NCSM CHIPPAWA à Winnipeg dans une capacité de soutien du bureau du navire, au recrutement et à titre d'assistante du commandant en second. Au cours de ces années, on m'a souvent envoyée au Commandement maritime et au NCSM STADACONA sur la côte est pour y remplacer le personnel en vacances de la Force régulière; au NCSM NADEN à Victoria, j'ai servi comme OM d'une classe de recrues, assisté à un cours de techniques d'instruction et suivi le cours de recyclage des premiers maîtres.

Au cours d'un de mes voyages à Halifax alors que j'étais OM, je suis arrivée au NCSM STADACONA très tard un soir (à minuit) espérant qu'on me dirige vers le bâtiment des OM pour me loger. À ma grande surprise, on m'a cantonnée au bâtiment des troupes. J'étais trop fatiguée pour débattre de la question, mais le lendemain matin, j'ai demandé à rencontrer le commandant du NCSM STADACONA pour plaider ma cause. Il m'a expliqué qu'il n'y avait pas de logement pour les femmes dans le bâtiment des officiers marinières. J'ai répondu que si c'était ainsi, je retournerais à Winnipeg par le prochain avion. On m'a logé au Holiday Inn de Dartmouth pendant les deux semaines de mon séjour. Quand je suis revenue au NCSM STADACONA la fois suivante, ils avaient modifié le troisième étage des logements des OM pour y inclure un cantonnement pour les femmes... un pas de plus en faveur des femmes dans la Marine!

En 1980, j'ai suivi le cours de capitaine d'armes au NCSM STADACONA. Nous étions 12 PM inscrits au cours : huit membres de la Force régulière provenant de navires et quatre réservistes provenant d'établissements de la Réserve de tout le Canada. Pendant la fin de semaine qui s'intercalait dans le cours, j'ai décidé de prendre l'avion pour Sydney, en Nouvelle-Écosse, afin de rendre visite à mon frère et à sa femme, en prévoyant revenir à Halifax le dimanche soir. Cependant,

le brouillard s'est levé et je n'ai pas pu obtenir de vol avant lundi. J'ai donc été ASP¹ du cours pendant une journée. Puisque j'étais la seule femme du cours, j'ai évidemment été l'objet de nombre de taquineries à cause de cet incident! Lorsque j'ai eu réussi le cours, je suis devenue la première femme capitaine d'armes d'un établissement à terre de la Réserve du Canada, le NCSM CHIPPAWA, marquant encore un point pour les femmes!

Pendant mon mandat de trois ans de capitaine d'armes du NCSM CHIPPAWA, ma principale responsabilité a été la tenue et la conduite de tout l'équipage du navire ainsi que la sécurité du navire. J'étais donc chargée de rédiger les procès-verbaux d'accusation et de présenter la personne accusée à notre commandant, le Capitaine de frégate W. Fox Decent. Une fois que le commandant avait écouté les deux versions de l'histoire et décidé des mesures disciplinaires à prendre, c'était à moi de veiller à ce que la punition soit exécutée. Je prenais part à l'inspection chaque fois que l'équipage du navire faisait l'objet d'une revue. De plus, mon bureau supervisait l'évaluation des feuilles de présence hebdomadaires et mes employés effectuaient le suivi au moyen d'un appel téléphonique si un membre d'équipage était absent pendant plus de trois revues consécutives. Nous produisions un rapport d'absence qui était distribué à tous les officiers divisionnaires aux fins de suivi. Nous avons aussi mis au point un système de suivi permettant de contacter tout l'équipage dès la réception d'une directive du Quartier général naval d'Ottawa en cas d'urgence. Dans une telle situation, tout le personnel aurait pu être tenu de se présenter au navire pour y recevoir des directives. Heureusement, un tel rassemblement général n'a jamais été requis pendant les 30 années où j'ai été membre du NCSM CHIPPAWA.

Après trente années dans la Réserve navale, j'ai pris ma retraite le 18 mai 1985. Il est évident que beaucoup de choses ont changé au NCSM CHIPPAWA au fil de ma carrière. Bien sûr, le passage à l'uniforme vert n'a réjoui personne. La Réserve a accusé une grave diminution de ses effectifs. Notre équipage comptait environ 100 membres de la Réserve dans le mess des OM du temps où j'y étais; aujourd'hui, ils ne sont plus qu'une douzaine. Pendant mes années de service au CHIPPAWA, le recrutement au féminin était de toute évidence à égalité avec le recrutement masculin. En fait, pendant certaines périodes, une limite au nombre de femmes recrutées a dû être imposée, le temps que le nombre d'hommes recrutés augmente.

En 1990, j'ai adhéré à la *Wren Association (Chippawa Division)* et je fais partie de la direction depuis ce temps. Lorsque j'ai tenté de quitter la direction, les *Wrens* ont soutenu qu'elles ont tenu les rênes de l'association pendant assez longtemps et qu'aujourd'hui, c'est au tour des filles d'après-guerre de prendre les commandes. J'ai occupé les postes de secrétaire, de trésorière, de présidente, de présidente sortante, et maintenant je suis revenue au poste de trésorière. Au cours des années passées dans la Marine et dans l'association des anciennes *Wrens*, je me suis fait des amies d'un océan à l'autre. J'affirme sans hésitation que la Marine procure une expérience bénéfique à toute jeune personne avide d'indépendance, prête à accepter ses responsabilités avec discipline et, par-dessus tout, qui souhaite découvrir le Canada.

1 Absente sans permission.

CHAPITRE 7

À bord du NCSM NIPIGON de 1989 à 1992 : un rêve devenu réalité?

Matelot de 1^{re} classe (à la retraite) Rose Tanchyk

Le Matelot de 1^{re} classe (à la retraite) [Mat 1 (ret)] Rose Tanchyk, CD, est entrée à la Force régulière en 1979 après avoir servi pendant deux ans dans la Réserve navale à Winnipeg. Au départ, elle a été enrôlée comme pompier, mais comme elle n'était pas assez grande, elle a fait partie de la police militaire pendant environ deux ans, puis a été commis des postes pendant les huit années suivantes. Elle a beaucoup aimé travailler au bureau de poste, mais lorsqu'elle a eu l'occasion d'embarquer sur un navire, elle n'a pas laissé passer sa chance. Le Mat 1 (ret) Tanchyk est devenue manœuvrière et a navigué sur les NCSM NIPIGON, MARGAREE et PROTECTEUR sur la côte est, puis à bord du NCSM ANNAPOLIS sur la côte ouest. En 1999, à cause d'un accident de voiture, elle a dû quitter les Forces canadiennes (FC). Elle est déménagée à Calgary, pensant que c'était la fin de sa carrière militaire. Puis, par un heureux hasard, le Mat 1 (ret) Tanchyk a rencontré un membre de la Musique du King's Own Calgary Regiment (KOCR) et s'est portée volontaire comme retraitée pour continuer de jouer bénévolement comme elle l'a toujours fait pendant son service dans la Force régulière. De là, elle a commencé à participer à la Musique du NCSM TECUMSEH. En jouant avec les deux Musiques, elle a eu l'occasion d'enseigner à la Musique de la Ligue navale et à celle du Corps de cadets de la Marine royale canadienne de Calgary (Musique CCMRCC) et aide à l'heure actuelle une musique des Cadets de l'Air. Quand elle n'enseigne pas la musique, elle fabrique des costumes et est maquilleuse de théâtre. En plus de toutes ses activités bénévoles, elle travaille à temps plein comme préposée à la clientèle pour l'entreprise Brandt Tractor et rénove sa maison pendant ses temps libres. Malgré sa peine d'avoir eu à quitter les FC, la participation du Mat 1 (ret) Tanchyk aux activités militaires de Calgary a rendu sa transition vers la vie civile un peu moins brutale.

Depuis mon plus jeune âge, je rêvais de servir sur un navire. Avant de m'enrôler dans la Force régulière en 1979, j'ai fait partie des cadets de la Ligue navale, des cadets de la Marine et de la Réserve navale. J'avais de l'initiative et je crois aussi qu'avoir été dans le monde militaire pendant dix ans avant de réellement servir sur un navire a fait de moi une personne très forte. Ma première expérience sur un navire s'est déroulée à bord du NCSM NIPIGON, de 1989 à 1992, comme membre du premier groupe de femmes à servir sur un navire de guerre canadien. En conséquence, j'étais parmi l'équipage du NCSM NIPIGON en

1991, lorsqu'il est devenu le premier navire de guerre canadien avec un équipage mixte à participer aux exercices avec la Force navale permanente de l'Atlantique de l'OTAN (STANAVFORLANT).

Au départ, les femmes n'étaient pas bien accueillies par les hommes à bord, car notre présence mettait au défi une vieille croyance selon laquelle avoir une femme à bord en mer portait malheur. Les hommes croyaient aussi que les femmes n'étaient pas aussi fortes qu'eux, et donc, qu'elles étaient incapables de faire le travail. Mon travail comme manœuvrière (MAN) m'amenait à soulever de lourdes charges et à travailler pendant de longues heures. J'avais le grade de matelot de 1^{re} classe (Mat 1). Parmi les autres femmes à bord, certaines étaient opératrices de détecteurs acoustiques (OP DACOUS), opératrices d'équipement d'information de combat (OP EICM), techniciennes en approvisionnement (TECH APPRO), cuisinières, stewards, signaleuses (aujourd'hui appelés opératrices des transmissions ou OP TRANS) et commis d'administration (Commis A). On retrouvait parmi les femmes à bord des lieutenants, des officiers mariniers, des matelots de 2^e classe et des matelots de 3^e classe. J'estime qu'environ 35 à 40 femmes faisaient partie de l'équipage comptant environ 245 marins et officiers.

Puisqu'il n'y avait pas de femme matelot-chef à bord, j'étais la plus haut gradée de mon mess et on m'a rapidement nommée « mère du mess ». Donc, non seulement je devais faire mes preuves devant les hommes, mais les jeunes femmes venaient me demander conseil. Le cours de chef subalterne militaire que j'avais suivi à la base des Forces canadiennes (BFC) Borden en 1985 m'avait préparée aux défis que j'affronterais sur le navire. On m'y avait enseigné la gestion du temps, qui est un concept essentiel. Lorsqu'on est en mer, on nous donne du travail additionnel, y compris certaines tâches hautement prioritaires concernant la sécurité et qui doivent être exécutées en plus de nos tâches quotidiennes. Par exemple, une rambarde brisée doit être réparée immédiatement, car elle pose le risque de voir quelqu'un tomber par-dessus bord. Même aujourd'hui, dans le cadre de mon emploi civil, je gère mon temps efficacement et j'organise divers événements. Dans le cadre du cours de chef subalterne, nous avons également vu divers types de leadership que j'ai pu utiliser lorsque j'étais responsable d'hommes qui n'étaient pas très contents de devoir rendre des comptes à une femme. J'ai réussi à les diriger sans devoir hurler des ordres et sans porter atteinte à leur masculinité. Plusieurs de mes subordonnés masculins avaient plus d'expérience en mer que moi, j'ai donc appris à miser sur mes experts. J'écoutais ce qu'ils avaient à dire

et s'ils me présentaient une bonne idée sur laquelle j'étais d'accord par rapport à l'exécution d'un travail, j'utilisais leur méthode. Cependant, s'ils n'avaient pas de meilleure idée à proposer, mes ordres prévalaient. Cette façon de faire rendait mon travail plus facile et il en ressortait de meilleures relations avec mes pairs et avec les subalternes. J'ai aussi appris, pendant cette formation en leadership, à me faire confiance pour diriger sans me remettre en question.

Honnêtement, à cette époque, les hommes étaient durs avec les femmes, mais j'ai conservé ma force. Ils m'ont fait travailler alors que j'étais grippée et que je faisais de l'hypothermie et j'ai dû faire des tours de garde le bras en écharpe. Je ne me suis pas plainte, j'ai plutôt fait mon travail de mon mieux. Selon moi, agir ainsi dérangeait encore plus les hommes que le fait que je puisse faire le travail dans des conditions normales. Même si je travaillais de longues heures, je gardais ma bonne humeur et je faisais des blagues; l'humour m'aidait à faire mon travail et je crois qu'il a contribué de façon générale à l'intégration des femmes à bord des navires. Si les hommes m'insultaient, je leur rendais leur insulte immédiatement. Ils me taquinaient pour voir si j'allais m'effondrer en pleurant, mais il n'était pas question de leur donner satisfaction. Ma réaction était plutôt de les taquiner en retour. J'ai gagné leur respect non seulement parce que je pouvais faire mon travail, mais parce que je ne me suis pas écroulée comme ils croyaient que toute femme le ferait. Je ne me suis jamais sentie comme un modèle, mais une autre femme à bord m'a dit que je l'étais. Elle m'a affirmé que les femmes de ma trempe facilitaient la vie aux autres femmes servant dans la Marine. J'ai fait mon travail de mon mieux, selon mes capacités. Heureusement, j'avais une bonne carapace et je n'avais pas l'intention de laisser les hommes s'y infiltrer. J'admets que ce ne fut pas toujours facile. Il m'a fallu travailler deux fois plus fort que mes collègues masculins pour leur prouver que je vaudrais autant qu'eux. J'ai dû cacher ma douleur morale et simplement continuer de faire mon travail de mon mieux.

Je me devais aussi d'être forte pour les jeunes femmes et les subordonnées du navire. Je ne pouvais tout simplement pas craquer, sachant qu'elles comptaient sur moi. En d'innombrables occasions, j'ai consolé des jeunes subordonnées qui pleuraient sur mon épaule parce que les hommes les harcelaient. Je les laissais se défouler en me racontant la façon dont les hommes les traitaient. Je leur disais de ne pas se laisser atteindre et de faire leur travail de leur mieux. Je leur suggérais d'éviter de s'emporter, de se contenter d'ignorer les tentatives des hommes pour les mettre à l'épreuve et les contrarier. Essentiellement, je disais aux femmes de

montrer aux hommes qu'elles étaient à leur place à bord et de ne pas laisser les hommes les en dissuader. Cela voulait dire qu'elles ne devaient pas laisser les commentaires des hommes les faire craquer et qu'elles ne devaient certainement pas leur donner la satisfaction de voir une femme pleurer. Je laissais les jeunes femmes se défouler, car je savais que je ne pouvais pas régler le problème à leur place. La plupart du temps, c'est tout ce dont elles avaient besoin pour continuer.

Les hommes trouvaient des façons de nous tourmenter le plus possible. Par exemple, lorsqu'ils devaient traverser notre mess pendant les rondes, ils hurlaient à pleins poumons « homme sur le pont », nous réveillant toutes les heures. Ils trouvaient cela hilarant. Mais après un bout de temps, les femmes ont décidé de faire la même chose et cette pratique a fini par disparaître. Notre mess, le numéro un, était situé directement à la proue du navire. C'était très mouvementé là-haut et c'était un endroit à fuir pour les personnes souffrant du mal de mer. De plus, le vieux câble d'ancrage a fini par se desserrer et le claquement nous gardait éveillées des nuits entières.

Lors de ma croisière avec l'OTAN en 1991, j'étais la seule femme quartier-maître aux escales. Les hommes savaient que je pouvais me défendre. Ils redoutaient un peu que certains Européens plutôt costauds échappent à ma poigne, mais ils savaient que je pourrais les contenir. Ce fut un compliment très flatteur pour moi, que de savoir qu'ils avaient confiance en moi pour faire le travail. Être membre du premier équipage féminin en mer ne fut pas une tâche facile, mais quand j'y repense aujourd'hui, ce que j'ai enduré en valait vraiment le coup. Je suis une civile maintenant, mais je repense encore à cette époque où j'étais militaire. Encore aujourd'hui, des femmes me remercient d'avoir contribué à rendre leur vie plus facile à bord des navires.

En raison d'un accident de voiture, j'ai malheureusement dû demander ma libération des Forces canadiennes en 1997 pour raison médicale. J'ai acquis un grand nombre de compétences dans l'armée. J'ai appris à peindre et à utiliser des outils électriques, ce qui me permet d'effectuer moi-même des rénovations dans ma maison. Le service militaire m'a appris comment enseigner et aujourd'hui, j'enseigne la musique aux cadets. Je suis aussi musicienne bénévole dans une musique de la Réserve et je peux aider les nouveaux membres à s'adapter au protocole militaire. Mon expérience militaire m'a appris la discipline, ainsi je fais mon travail sans attendre. J'ai appris que je peux tout faire si je m'applique.

CHAPITRE 8

Mes vacances d'été

Commodore Jennifer Bennett

Le Commodore (Cmdre) Jennifer Bennett, OMM, CD, B.E.P., MÉD, s'est enrôlée dans la Réserve navale (RESNAV) en 1975, en tant que communicatrice navale (comm N) et a été affectée à bord du Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) STAR. Le Cmdre Bennett a entrepris sa carrière d'officier au grade d'enseigne de vaisseau de 1^{re} classe (ens 1) en août 1979. Elle a été promue capitaine de vaisseau (capv) le 1^{er} janvier 2000, soit en même temps que sa nomination au poste de directrice des Réserves au Quartier général de la Défense nationale (QGDN), sous les ordres du chef des Réserves et Cadets. En septembre 2003, le Cmdre Bennett s'est jointe au personnel de l'état-major de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) pour en diriger le détachement d'Ottawa. Pendant cette même période, elle a également servi en tant que coordonnatrice régionale des régions Laurentienne et Pacifique de la RESNAV. Le Cmdre Bennett a été promue à son grade actuel le 1^{er} décembre 2007, lors de sa nomination au poste de commandant (cmdt) de la RESNAV.

Tous les mois de septembre, alors que les élèves retournent à l'école après leurs vacances d'été, ils se remémorent ces moments vécus depuis qu'ils ont quitté leur salle de classe et en viennent à répondre à la question classique : « Qu'avez-vous fait pendant l'été? » Certains auront occupé un emploi d'été; quelques-uns auront voyagé; d'autres se seront rendus à un camp, au chalet familial ou à divers points d'attrait touristique; bon nombre auront simplement passé l'été à se promener ici et là. Les histoires qui retenaient à coup sûr notre attention étaient celles qui semblaient différentes ou encore plus palpitantes que nos propres aventures. En 1975, j'ai pris une décision qui a changé non seulement ma réponse à cette sempiternelle question, mais également le cours de mon cheminement professionnel et mes possibilités futures.

Entre les années 1970 et 1990, les forces militaires et le gouvernement ont financé différents programmes d'emploi des jeunes qui présentaient l'instruction militaire de façon interactive et attrayante. Il y avait entre autres le Programme d'instruction d'été pour les étudiants, le Programme d'emploi d'été pour les jeunes (PEEJ), le Programme d'instruction et d'emploi pour les jeunes (PIEJ) et

le programme Katimavik. En mai 1975, j'ai choisi de m'inscrire au Programme d'instruction d'été pour étudiants de la RESNAV et j'ai alors amorcé, le 3 juillet 1975, ce qui, à l'origine, était censé être un engagement de huit semaines au sein de la collectivité militaire.

Nous avons suivi l'initiation à l'instruction militaire élémentaire à notre unité d'appartenance dans un environnement moins intimidant que celui de l'École des recrues, et à la fin de l'été, certains des participants ont eu l'occasion de poursuivre leur instruction et de se joindre à l'unité. Un je-ne-sais-quoi s'est produit au cours de ce programme d'intégration et j'ai depuis continué mon service au sein de la Première réserve, travaillant les soirs, les fins de semaine et les jours de fête, et ce, tout en poursuivant une carrière civile dans l'enseignement. Je pourrais facilement utiliser l'énoncé « Mes vacances d'été » pour décrire ma carrière. L'aventure a commencé quand, élève au secondaire, j'ai décidé tout simplement de consacrer huit semaines de mon été à en apprendre un peu plus sur la Marine, sans aucune intention d'en faire une profession. Elle n'a jamais cessé, et je suis maintenant cmdt de la RESNAV. Mes emplois civils comme enseignante et directrice d'école m'ont donné la marge de manœuvre nécessaire pour poursuivre deux carrières simultanément, toutes deux empreintes de possibilités de leadership et de défis propres à l'environnement dans lequel j'exerçais mes fonctions. Néanmoins, ces carrières étaient liées parce qu'elles m'offraient chacune l'occasion de communiquer avec des gens, tant de façon individuelle qu'en équipe.

J'ai eu la chance de vivre des expériences de leadership des plus stimulantes et enrichissantes et de perfectionner des compétences qui ont été un gage de réussite dans mes carrières civile et militaire. De plus, j'ai été témoin de nombreux changements, et ceux qui se sont avérés des possibilités pour les femmes n'ont pas été des moindres.

Par exemple, les femmes ont joué un rôle de première importance dans l'histoire des conflits armés auxquels le Canada a participé, a priori en occupant des postes d'infirmières, de sténographes, de cuisinières dans les campements, de mécaniciennes, de chauffeurs et de pilotes d'avion. Cependant, il a fallu attendre la fin des années 1980 pour que les femmes ne puissent prendre leur place et occuper des postes directement liés au combat. Les femmes avaient réclamé ce droit en 1942, mais à l'origine, elles n'étaient autorisées qu'à servir à l'arrière-plan : « Nous, les femmes, avons réclamé et obtenu le droit de participer par notre vote

à la direction des affaires publiques. Aujourd'hui, nous faisons un nouveau pas en avant et demandons à nos pères, à nos maris et à nos frères la faveur de défendre à leurs côtés notre pays et notre liberté¹. »

La pleine intégration des femmes aux opérations et aux postes de leadership au sein des FC ressemble à celle qui s'est produite dans la société civile : les femmes ont connu une transition, passant de rôles plus traditionnels à des carrières à l'extérieur de la maison au sein d'entreprises et d'industries. Les deux guerres mondiales ont permis aux femmes de se faire valoir tranquillement et de mériter l'estime publique tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'environnement naval; il s'agit là d'une période où elles ont pris en charge des postes libérés par les hommes qui combattaient au front. Notre nation a reconnu les femmes qui ont porté l'uniforme et servi leur pays avec fierté dans les secteurs du transport, des communications, de l'approvisionnement et de l'administration, de la médecine et des opérations limitées.

Je dois ma réussite et l'acceptation des femmes dans des rôles de leadership à la détermination, au service loyal et aux réalisations des infirmières militaires, du Service féminin de la Marine royale du Canada (WRNCS), du Service féminin de l'Armée canadienne (CWAC) et de la Division féminine de l'Aviation royale du Canada. Ces associations féminines ne visaient pas à remettre en question les perceptions de la société à l'égard des rôles de la femme, mais elles ont tout de même montré la voie à suivre à celles d'entre nous qui servent leur pays aujourd'hui.

Bien que les changements entraînés depuis la Seconde Guerre mondiale aient été impressionnants et remarquables compte tenu de la restriction au combat qui était jusqu'alors imposée aux femmes, de nombreuses barrières devaient être encore franchies, et la Marine dans laquelle je me suis enrôlée au milieu des années 1970 était encore très conventionnelle. Dès mes débuts, j'ai été affectée à un poste de communicatrice, lequel était alors perçu comme un métier opérationnel dans la Marine. Toutefois, je pouvais être à bord de navires uniquement le jour puisqu'il était interdit aux femmes de servir en mer la nuit. Il n'y avait aucune possibilité de logement à bord des navires pour les femmes et leur instruction était axée sur un rôle de soutien qui pouvait en règle générale être exercé sur terre. La RESNAV était considérée comme évolutive à cette époque étant donné que les femmes partaient en mer pour recevoir leur instruction et se livrer à des exercices, mais

encore une fois, le tout se déroulait seulement le jour et tout près des côtes afin de faciliter le retour au chantier maritime ou aux unités de logement pour la nuit. Lorsque j'ai reçu mon instruction de navigation sur la côte Ouest, nous prenions la mer chaque jour sur un navire auxiliaire, nous arrivions à un port à la fin de l'après-midi, et nous embarquions ensuite dans un autobus qui nous ramenait à Victoria afin d'y passer la nuit, tandis que le cmdt et l'équipage demeuraient à bord du navire. Le lendemain matin, nous voyagions de nouveau en autobus pour regagner le navire et c'était la même routine qui s'installait. Nous pouvions seulement nous diriger vers des ports pour lesquels la durée du trajet de retour à Victoria était raisonnable.

Les femmes et les hommes n'étaient pas regroupés dans les mêmes pelotons puisque la jupe de notre uniforme était cintrée et ne nous permettait pas de faire d'aussi longs pas que nos collègues masculins. Ce n'est qu'à la fin des années 1970 que nous avons été autorisées à intégrer le pantalon à notre tenue réglementaire. Mon premier uniforme de service avait beaucoup de style et avait été inspiré du modèle porté par les agentes de bord. Toutefois, il n'était aucunement pratique pour le service militaire. L'uniforme vert commun aux trois éléments a été créé par un designer de Montréal; il était composé d'un manteau court, d'un chemisier doté d'une cravate croissant retenue au col avec un élastique et d'une jupe classique ajustée qui arrivait un peu au-dessus du genou. Notre premier uniforme comprenait également des gants blancs et un sac à main que nous transportions suspendu à l'avant-bras gauche. Notre chapeau melon vert, dont le style ressemblait à celui des agentes de bord européennes, était muni d'un capuchon en plastique qui s'attachait sous le menton en cas de conditions météorologiques défavorables, et nous avions aussi un chapeau en vison avec un nœud en pompon sur le dessus que nous portions l'hiver. Nous n'étions pas autorisées à défiler avec des armes; c'est pourquoi aucune femme ne pouvait être garde d'honneur. De plus, puisque notre jupe et notre chemisier ne comportaient aucune poche, nous devions placer notre carte d'identité et notre argent dans notre soulier ou notre soutien-gorge si nous n'avions pas notre sac à main. Voilà une méthode qui s'avérait quelque peu étrange quand venait le temps de payer... Des années plus tard, lorsque chemisiers, pantalons et jupes ont tous été munis de poches, ce fut la fête parmi la gente féminine des forces militaires!

Les hommes et les femmes se distinguaient également par leur grade; en ce qui concerne la Marine, les grades permettaient d'indiquer si le militaire était une *Wren* (notamment *Wren 2* ou *Wren 1*). Le grade des femmes officiers était assorti de l'indication « F » pour « femme ». Ainsi, quand j'étais lieutenant de vaisseau (ltv), mon grade était ltv(R)(F); le « v » pour « vaisseau », le « (R) » pour « Réserve » et le « (F) » pour « femme ».

L'instruction élémentaire était dispensée séparément pour les hommes et les femmes, et seul un nombre limité de groupes professionnels acceptaient les femmes officiers ou militaires du rang. Lorsque j'ai été mutée au corps des officiers, les femmes n'avaient pas, à cette époque, libre choix de leur profession au sein de la RESNAV. J'ai donc été affectée à l'un des deux groupes de soutien réservés aux femmes officiers, soit Administration du personnel ou Logistique. Malgré l'instruction que j'avais reçue sur la logistique en mer, il n'y avait pas de logements à bord des navires pour les femmes. Voilà une situation qui semblait alors tout à fait normale, et ce, il y a seulement trois décennies. Je ne peux qu'imaginer les expériences vécues par les premières femmes à avoir intégré les FC.

Nous pouvons reculer de plus de cent ans afin d'illustrer la contribution des femmes ayant marqué l'histoire militaire du Canada. En effet, au fil des pages de l'histoire, de nombreuses femmes ont apporté une contribution inestimable en période de conflit et ont ouvert la voie à celles d'entre nous qui servent leur pays aujourd'hui.

En 1640, Françoise-Marie de Saint-Étienne de La Tour s'est portée à la défense de son mari en lutte contre un rival pour le poste de gouverneur de l'Acadie. Non seulement a-t-elle longuement voyagé afin de chercher de l'aide et du financement pour les troupes de son mari, mais elle a aussi, pendant trois jours, tenu tête à une attaque dirigée contre leur fort, qui était situé à l'embouchure de la rivière Saint-Jean, au Nouveau-Brunswick.

À l'âge de 14 ans, Marie-Madeleine de Verchères a réitéré l'exploit réalisé par sa mère en 1690 et a défendu contre les Iroquois la seigneurie où elle vivait près de Montréal. Après s'être réfugiée derrière la palissade, elle a armé les femmes et les enfants de mousquets et a fait feu avec l'unique canon du fort, avertissant du même coup les établissements voisins d'une éventuelle attaque.

Pendant la guerre de 1812, Laura Secord a franchi à pied une longue distance à travers les lignes ennemies afin d'avertir les troupes de son pays d'un projet d'invasion américaine.

Les Américaines ont eu pour modèle leur « Rosie the Riveter »; quant aux Canadiennes, il s'agissait d'Elsie MacGill, héroïne de guerre qui s'est fait connaître sous le nom de « reine des Hurricanes », et qui s'est avérée notre symbole de la transformation des femmes en temps de guerre. En 1938, à l'âge de 35 ans, cette femme est devenue ingénieure en chef de l'aéronautique pour la société Canadian Car and Foundry.

L'infirmière et Ltv Hallie Sloan a soigné des milliers de blessés pendant les 33 jours de l'offensive vers le Rhin, lors de la campagne des Pays-Bas de 1945. L'hôpital où elle travaillait a reçu 18 000 blessés et a effectué 1 600 interventions chirurgicales en un mois. En 2005, la princesse Margriet des Pays-Bas a remis au Ltv Sloan la médaille commémorative des Pays-Bas en reconnaissance de sa contribution.

Mon but n'a jamais été de lancer de nouvelles tendances ou d'être une pionnière dans l'un ou l'autre des postes auxquels j'ai aspiré et que j'ai fini par occuper. J'ai été inspirée et stimulée par de nombreux leaders, certains d'entre eux des femmes, et petit à petit, on m'a confié différentes tâches et présenté des possibilités qui m'ont permis de perfectionner mes compétences de leadership dans le cadre de mes carrières militaire et civile. Je suis énormément fière, et quelque peu intimidée, de me considérer comme partie intégrante de cette histoire et comme un modèle pour les prochaines femmes leaders de cette institution.

Ma carrière militaire m'a fait vivre bien plus d'expériences que l'on peut en inscrire dans un *curriculum vitae*, notamment des défis et des possibilités qui n'ont rien en commun à tout autre milieu. L'expérience pratique que j'ai acquise, les cours que j'ai suivis ainsi que les possibilités de leadership qui m'ont été offertes ont tous été des facteurs de réussite dans ma carrière civile et ma vie personnelle. Le secteur militaire est différent du secteur civil de bien des façons, et c'est l'approche militaire concernant les choix professionnels qui s'est avérée la plus positive pour moi. Dans la collectivité militaire, la tendance veut que les effectifs soient informés lorsqu'ils sont en mesure d'obtenir un avancement professionnel et cet aspect distingue cette carrière de toutes les autres. Dans le cadre d'une carrière civile, nous sommes portés à examiner des possibilités qui

constituent possiblement un défi et nous décidons ensuite si nous poursuivons notre carrière actuelle ou si nous posons notre candidature. Dans certains cas, une autre personne nous recommande pour un poste, mais il est tout en notre pouvoir de postuler l'emploi ou de décliner l'offre. Dans le cadre d'une carrière militaire, c'est quelqu'un d'autre qui nous dit : « Cela sera votre nouvel emploi » et nous pousse à aller plus loin. Alors que nous remettons possiblement en doute nos compétences, nous sommes invités à nous livrer à la tâche, car nous sommes prêts et en mesure de l'accomplir et nous en avons besoin pour nous perfectionner sur les plans professionnel et personnel. Je suis convaincue que si j'en suis rendue là dans mes carrières militaire et civile, c'est grâce aux personnes qui ont adopté cette approche envers moi. J'ai tenté d'en faire autant pour d'autres afin de renforcer les possibilités qui s'offraient à eux.

Le secteur militaire permet un perfectionnement professionnel progressif et offre de l'instruction et des expériences qui nous préparent à assumer des responsabilités et un leadership accrus, et ce, par le truchement d'activités de gestion de carrière, du rapport d'appréciation du personnel (RAP) élaboré annuellement et des conseils de promotion. Par ailleurs, de la même façon que le réseautage peut s'avérer un avantage concurrentiel dans le milieu des affaires, nous pouvons en dire tout autant du milieu militaire, et c'est particulièrement vrai pour les femmes dans les FC. Certaines possibilités peuvent être un pur hasard et à mon grand privilège il en a été ainsi pour moi au cours de ma carrière : j'étais au bon endroit au bon moment pour démontrer mes compétences et les faire valoir auprès de quelqu'un qui me recommandait pour un poste de niveau supérieur ou un défi particulier qui me permettrait de développer mes compétences et mon leadership. Les défis uniques et de taille constituent un élément des FC; ils contribuent à notre croissance et à notre perfectionnement à titre de leaders. Les réussites et les échecs que j'ai vécus m'ont appris beaucoup et j'ai dû prendre des décisions difficiles et parfois susceptibles de déplaire. L'adversité renforce non seulement le caractère, mais aussi la résilience et la sagesse.

Les experts et les leaders actuels des FC conviennent que la réussite de défis importants est un facteur essentiel pour le développement du leadership et permet aux leaders d'acquérir une certaine assurance et des compétences. L'apprentissage fondé sur les expériences signifie subir des échecs et connaître des réussites². Selon des recherches menées sur le leadership, ceux « qui connaissent

l'échec et l'adversité à un stade précoce de leur carrière sont plus susceptibles de bénéficier de perfectionnement et d'avancement professionnel que ceux qui connaissent uniquement des réussites à leur début »³. Afin d'apprendre de nos échecs, nous devons accepter une certaine part de responsabilité, reconnaître nos limites personnelles et trouver des façons de renverser désormais la situation⁴.

La RESNAV a toujours adopté une approche progressive dans ses efforts pour encourager et aider les femmes à obtenir des rôles de leadership, et elle a été la première à offrir des cours de conversion. Elle a toujours affiché un pourcentage de femmes militaires supérieur à celui de la Force régulière, et nous ne pouvons pas passer sous silence l'idée que « le nombre procure un certain sentiment de sécurité » et la théorie positive de la masse critique. C'est dans les années 1970 que des femmes ont pour la première fois fait partie de l'équipe de commandement, et la première femme à être promue officier général dans les FC était réserviste navale à Calgary. Il s'agit du Cmdre Laraine Orthlieb, CMM, CD, qui a été nommée conseillère principale de la RESNAV en 1989. La RESNAV a franchi d'importantes étapes au profit des femmes avant même la Marine et les FC : le Capitaine de frégate (Capf) Marilyn O'Hearn a été la première femme à commander une division de la RESNAV, en l'occurrence le NCSM HUNTER, à Windsor, d'août 1981 à octobre 1985; le Cmdre Orthlieb, comme nous l'avons vu, a été la première femme officier général et conseillère principale de la RESNAV de 1989 à 1992; le Capitaine de corvette (Capc) Marta Mulkins a été la première femme à commander un petit navire de guerre lorsqu'elle a été nommée cmdt du NCSM KINGSTON en juillet 2003; enfin, ma nomination au poste de cmdt de la RESNAV en décembre 2007 a marqué le premier mandat d'une femme aux commandes d'une Formation.

Bien que j'aie été la première femme à commander le NCSM MALAHAT, à Victoria, j'étais la sixième femme à occuper un poste de commandement dans la RESNAV. Les femmes qui m'ont précédée sont le Capf Marilyn O'Hearn à bord du NCSM HUNTER, à Windsor; le Cmdre Laraine Orthlieb à bord du NCSM TECUMSEH, à Calgary; le Capc Jacie McCrae à bord du NCSM BRUNSWICKER, à Saint John; le Capf Yvonne Hepditch à bord du NCSM CABOT, à St. John's; et le Capv Christine Newburn à bord du NCSM DISCOVERY, à Vancouver. Ces femmes m'ont servi de modèles et de mentors et je suis très fière aujourd'hui d'en faire tout autant pour celles qui servent avec moi

et sous mes ordres. Je suis très reconnaissante des occasions qui m'ont été offertes dans les deux secteurs de ma vie professionnelle et je me réjouis d'être maintenant en mesure de « rendre la pareille » à la prochaine génération de femmes leaders. L'histoire fait toujours état de pionniers qui tendent vers de nouveaux horizons, et je reconnais le travail de celles qui m'ont précédée et ouvert la voie. J'ai toujours consacré de nombreux efforts à devenir mentor, guide et modèle et je suis heureuse quand les autres me perçoivent ainsi. Certaines personnes m'ont ouvert la voie au cours de mon cheminement professionnel et j'espère en faire autant pour les autres. J'envisage avec optimisme le moment où la génération actuelle de femmes leaders de notre organisation aura laissé derrière elle la notion de « premières » et où ce sera devenu pratique courante pour ces femmes de nourrir des objectifs ambitieux en matière de leadership et d'accéder aux grades supérieurs des FC.

Lorsque les femmes exercent une profession nouvelle ou occupent un poste d'autorité, elles établissent des précédents et deviennent alors le centre d'attention, et ce, non seulement des médias, mais également de leurs collègues masculins. Toutefois, la majorité d'entre elles ne veulent pas devenir le centre d'intérêt et préfèrent que leurs réalisations soient reconnues en fonction de leurs qualifications et expériences, sans égard à leur statut de femme. C'était sans aucun doute ce à quoi j'aspirais : être traitée et respectée comme une militaire à part égale, qualifiée et compétente.

À ma nomination au commandement du NCSM MALAHAT, de la division de la RESNAV de Victoria, j'avais occupé auparavant des postes de chef de département et de cmdt en second d'une équipe composée d'hommes et de femmes, et ce, pendant de nombreuses années. Mais puisque j'allais devenir la première femme à commander cette unité spécifique, ma nomination était « digne de mention » dans les nouvelles. Pourtant, d'autres femmes avaient déjà commandé des unités dans l'ensemble du Canada, notamment cinq dans la RESNAV, mais la presse continuait de mettre l'accent sur la dynamique homme-femme. L'édition provisoire du premier communiqué de presse portait le titre suivant : « Une femme aux commandes du MALAHAT. » J'ai été en mesure de changer la situation en faisant remarquer que les critères de sélection pour les postes de commandement ne tenaient pas compte des chromosomes et que j'étais considérée par la Marine comme « un officier et un homme distingué », pas nécessairement comme une femme. Lorsqu'on a posé la question aux

membres de mon équipage, ces derniers ont indiqué que leur nouveau cmdt était le Capf Bennett, sans faire allusion au fait que leurs anciens cmdt avaient jusque-là toujours été des hommes.

Certaines discussions avec des consœurs qui ont été affublées du statut de pionnière en occupant des postes de leadership m'ont permis de constater que nous avons bel et bien toutes entendu des histoires du genre « vous passez par où seulement des hommes ont passé ». Notre priorité commune était que l'accent soit mis sur nos compétences et notre expérience, et nous souhaitions aussi protéger celles sous notre commandement contre la surveillance étroite possiblement exercée à l'endroit de la femme leader.

Lorsque j'ai été promue au grade de cmdre et nommée cmdt de la RESNAV, je suis peut-être devenue la première femme à occuper ce poste dans la Marine, mais je n'étais pas la première à devenir officier général. Néanmoins, quand le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) m'a confié ce poste, je n'ai pas pu porter aussitôt mon nouveau grade militaire puisque le système d'approvisionnement ne disposait pas de toutes les parties de l'uniforme adaptées aux femmes. Par exemple, les épaulettes rigides pour l'été étaient disponibles dans la plus petite taille pour femmes, mais les épaulettes amovibles ne l'étaient pas. En outre, il a fallu commander mon chapeau sans garniture et coudre ensuite à la main les feuilles de chêne brodées sur le devant. On a également dû s'adapter en fonction de ce que le système permettait de se procurer dans les tailles et styles pour femmes. Quoiqu'il en soit, j'ai été informée que le système d'approvisionnement prévoyait se munir d'épaulettes rigides et d'épaulettes amovibles avec deux ou trois feuilles d'érable aux fins d'une utilisation ultérieure.

Je le précise une fois de plus, je ne suis pas la première femme cmdre de la Marine ou de la RESNAV, mais l'intérêt et l'attention des médias se sont accrus à mon sujet puisque j'étais la première femme officier issue d'une profession non opérationnelle à prendre le commandement d'une formation des FC. Cependant, cette fois-ci, les textes des médias n'étaient pas uniquement axés sur mon statut de « pionnière », mais étaient plutôt très positifs : ils incitaient les autres femmes à s'investir pour atteindre les objectifs qu'elles croyaient autrefois impossibles à réaliser.

Je m'encourage à la pensée que de plus en plus de femmes trouvent leur place au sein des FC, exerçant différents rôles et exploitant de nouveaux domaines. Aujourd'hui, 35 p. 100 des 4 200 membres de la RESNAV sont des femmes, et nous servons notre pays en occupant une variété de postes de leadership, et ce, dans chacun des groupes professionnels militaires. Au cours de ma carrière personnelle dans les forces militaires, j'ai eu le privilège d'avoir été en grande partie épargnée par les préjugés fondés sur le genre. De plus, la Marine, en tant qu'institution, a été à l'avant-garde sur les plans de l'intégration et de l'acceptation.

Néanmoins, faire partie d'un très petit groupe à ce grade comporte à la fois des avantages et des inconvénients. Lorsque je participe à des réunions avec mes collègues des FC, il n'y a aucune file d'attente à la salle de bain des dames pendant les pauses. Voilà probablement le seul endroit dans notre société où cette situation se produit!

En ce qui concerne ma relève et mon perfectionnement en matière de leadership, j'ai profité d'un certain nombre d'expériences et de possibilités pertinentes dans mes carrières civile et militaire qui m'ont permis d'avoir plus confiance en mes capacités à diriger et à orienter les autres. Mes expériences de jeune leader au sein d'équipes sportives, de groupes d'athlétisme et de groupes de jeunes se sont avérées les premières occasions où j'ai pu développer mon leadership et j'ai eu beaucoup de plaisir à travailler avec les gens. Dans le cadre de mon travail d'enseignante en éducation physique et d'entraîneuse de différentes équipes sportives composées d'élèves de la maternelle à la treizième année, j'ai appliqué les mêmes principes de leadership que ceux adoptés dans les FC pour encourager, perfectionner et diriger. Le fait d'enseigner dans une classe où il n'y avait pas de bureaux ni de routine habituelle m'a appris à demeurer alerte en tout temps, à anticiper une multitude de scénarios et à toujours prévoir un plan de rechange. Cet apprentissage m'a également été très profitable lors de ma qualification élémentaire en leadership (QEL), de mon cours élémentaire d'officier (CEO) et dans l'exercice de mes fonctions de commandement.

J'ai toujours été intéressée par la dynamique d'équipe et le comportement organisationnel et j'ai vite appris que la dimension humaine du leadership était la composante non seulement la plus stimulante, mais aussi celle ayant la plus grande influence. J'ai été appelée à travailler avec des enfants au cours de ma

carrière d'enseignante et avec des adultes au cours de ma carrière militaire, et c'est un peu par hasard que des possibilités de leadership se sont offertes à moi. Je me considère comme très chanceuse d'avoir pu vivre des expériences uniques en cours de route. Il ne faut jamais négliger les occasions propices à l'avancement professionnel et au défi. Même les expériences qui nous semblent au départ trop audacieuses nous permettent de nous améliorer et de mettre en pratique nos compétences. J'en ai fait un objectif dans mes carrières civile et militaire que d'encourager mes collègues et subalternes à tenter des expériences et des qualifications qui leur permettraient de se distinguer des autres. Je suis souvent perçue comme la candidate « non conventionnelle » à certains postes, ce qui m'a amenée à obtenir des entrevues et des offres d'emploi et à accéder à de nombreux rôles de leadership.

Je n'ai pas suivi le cheminement classique quant à ma classification militaire et à ma carrière civile, et c'est ce qui m'a incitée à déployer autant d'efforts et à aller de l'avant pendant de nombreuses années. J'ai cherché des occasions intéressantes et stimulantes et j'ai connu des réussites et des échecs. Lorsqu'il n'y avait pas d'emplois dans mon domaine, j'optais pour une autre solution et j'avais alors la chance d'acquérir de nouvelles compétences. Je m'entourais de guides et de mentors efficaces et je prenais le temps au fil des ans d'observer les leaders, tant les bons que les moins bons. Ceux que je considérais comme des leaders solides m'ont appris autant de leçons que ceux qui me semblaient moins qu'idéals. J'ai toujours conservé l'espoir que les autres s'inspireraient de mon exemple. « Il est possible d'apprendre les valeurs et les comportements appropriés en observant les supérieurs compétents qui présentent des modèles positifs à imiter⁵. »

Je viens d'une famille qui a le service militaire dans le sang. Mon père a servi dans la RESNAV pendant 30 ans et détenait le grade de cmdre lorsqu'il a pris sa retraite. Ma sœur et mon frère sont en service actif dans la RESNAV. Lorsque je me suis enrôlée à mon tour, mon père était alors le cmdre de la Réserve (conseiller principal de la RESNAV). Nous avons écrit une nouvelle page de l'histoire lorsque nous sommes devenus la première équipe père-fille à avoir obtenu le même grade et le même poste dans la Marine. Mon style de leadership a été grandement marqué par celui de mon père et j'éprouve un profond respect à l'égard de son éthique, de ses valeurs, de son savoir, de sa façon de mettre les autres à

l'avant-scène, et de sa capacité à garder sa personnalité et son sens de l'humour dans l'exercice de ses fonctions militaires.

L'une de ses citations préférées, qui lui sert de principe de vie, est tirée du poème *The Laws of the Navy* écrit par un brillant capitaine de la marine royale qui a été par la suite promu *Admiral*, soit le *Rear Admiral* Ronald A. Hopwood. Ce poème a paru pour la première fois dans le numéro du 23 juillet 1896 de l'*Army and Navy Gazette* britannique, et son auteur, le *Rear Admiral* Hopwood, y présente des leçons de vie qui s'appliquent non seulement au service en mer, mais également à toute profession. Bien que ce poème contienne de nombreuses perles de sagesse, le couplet qui est devenu le plus classique dans notre famille est le cinquième :

De la force d'un maillon de la chaîne
Dépend la résistance de toute la chaîne.
Qui sait quand vous serez mis à l'épreuve?
Faites donc en sorte de pouvoir supporter la tension⁶.

De plus, je m'inspire des leçons présentées dans le huitième couplet et le dix-huitième couplet :

Ne comptez pas sur une promotion certaine.
Espérez-la plutôt,
Car si vous réussissez à viser la cible,
Un raté est toujours possible.

Dites-vous que si, dans un moment de colère,
Il est bien d'affronter vos supérieurs,
Celui qui prospère est celui qui, le matin,
Brûle les lettres écrites la veille au soir.

J'ai toujours exercé un leadership selon lequel je dois gagner le respect plutôt que l'exiger compte tenu de mon grade ou de mon poste. Mon style et mon approche ne ressemblent probablement pas à ceux des autres leaders militaires, et j'ai reçu dernièrement le plus beau des compliments de la part de l'un de mes officiers lorsqu'il m'a présentée comme celle qui incarne « le leadership au service des autres ». J'ai pris cette remarque comme un compliment puisque l'écoute, l'empathie, la guérison, la reconnaissance, la persuasion, la conceptualisation,

la prévoyance, la gérance, la croissance et le renforcement collectif sont toutes considérées comme des qualités du leader au service des autres. De plus, ce dernier est perçu comme un guide, un leader transformationnel qui s'inspire de valeurs⁷.

Le concept de « leadership au service des autres » a été mis de l'avant en 1970 par Robert Greenleaf et signifie de façon générale que le leader est au service des personnes qu'il dirige. Il possède les caractéristiques suivantes :

[...] il s'engage à répondre aux besoins des membres de l'organisation; sa priorité consiste à satisfaire aux besoins de ceux qu'il dirige; il permet aux employés de se perfectionner afin de tirer le meilleur d'eux-mêmes; il guide les autres et les encourage à s'exprimer; il favorise la croissance personnelle de tous ceux qui travaillent avec lui; il fait preuve d'écoute et renforce le sentiment d'appartenance. [...] Le leader au service des autres est considéré comme une personne efficace puisqu'il répond aux besoins des suiveurs si efficacement que ces derniers atteignent leur plein potentiel et arrivent ainsi à donner le meilleur d'eux-mêmes. L'un des points forts de cette approche de leadership réside dans la façon dont elle pousse le leader à ne pas servir uniquement ses propres intérêts, à ne pas faire preuve d'un leadership dominateur, et l'incite à réfléchir davantage sur la manière dont il peut respecter, valoriser et motiver les personnes qui relèvent de lui⁸.

Selon la doctrine du leadership des FC, le leadership efficace se définit comme suit : « Diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission⁹. » Cette définition s'harmonise mieux avec ma philosophie et mon style de leadership que l'ancienne définition qui incitait plutôt « à convaincre les autres de faire des choses qu'ils ne feraient possiblement pas autrement ».

J.M. Kouzes et B.Z. Posner donnent de bons conseils à l'intention des leaders dans leur ouvrage intitulé *Le défi du leadership*. « Quand vient le temps de faire faire des choses extraordinaires au sein d'une organisation, les leaders doivent se livrer aux cinq méthodes de leadership communes à tous les leaders performants : donner l'exemple, faire partager aux autres leur vision, remettre le processus en question,

donner aux autres la possibilité d'agir et encourager leur équipe¹⁰. » J'ai appliqué à mon style de leadership le principe important de « donner l'exemple », un principe voulant que les leaders montrent aux suiveurs leurs valeurs personnelles afin de prouver qu'ils prêchent par l'exemple. « Les gens suivent d'abord la personne, ensuite le plan¹¹. »

Je suis fière des réalisations que j'ai accomplies au sein des FC et des défis de leadership qui ont contribué à mon perfectionnement personnel et professionnel. Toutefois, ma plus grande réussite et l'héritage que je laisse sont d'avoir ouvert la voie à celles qui suivront. En tant que leader dans les FC, j'ai eu la chance d'être acceptée et respectée et chacune de mes nominations a été accueillie avec positivisme. Chaque fois qu'une femme assume un nouveau rôle, c'est une autre barrière qui tombe et nous créons ainsi une « nouvelle normalité ».

Dans un numéro paru en 2002 du journal *LOOKOUT*, un article sur la Journée internationale de la femme traite avec éloquence des progrès que nous avons réalisés et de l'héritage que nous sommes en train de léguer :

Les femmes effectuent un travail remarquable, souvent de façon discrète mais efficace, et continuent de réaliser des percées importantes. Ce sont des femmes rendues à mi-chemin de leur carrière, soit des femmes dans leur trentaine, quarantaine ou cinquantaine, qui ont pris la situation en main, qui ont montré la voie à suivre, qui ont fait leur entrée dans des postes importants et qui ont préparé le terrain, un terrain qui s'avérait autrefois glissant et caillouteux. Grâce aux portes que ces femmes ont contribué à ouvrir, une nouvelle génération fait maintenant partie de la Marine et s'attend à ce que ces portes demeurent ouvertes et à ce que les principes d'égalité soient respectés au sein de l'organisation, laquelle a fait face à un changement absolu en très peu de temps. Les jeunes femmes d'aujourd'hui ne se laissent pas intimider. Elles se sentent capables de tout et s'attendent à ce que les occasions leur soient offertes de façon équitable, non pas parce qu'elles sont des femmes, mais parce qu'elles le méritent¹².

Alors, qu'ai-je fait de mes vacances d'été? J'ai vécu les plus beaux moments de ma vie à définir la portée de mon leadership, sans pourtant en avoir eu l'intention délibérée. J'ai influencé et formé de futurs leaders et j'espère que l'on se souviendra

de moi comme une personne qui a non seulement ouvert la voie, mais également encouragé les autres à se surpasser afin d'atteindre leur plein potentiel. Quand j'ai commencé mon emploi d'été, j'espérais connaître des réussites sur les plans de l'organisation et du rendement, mais maintenant, avec du recul, je caresse plutôt l'espoir que mes efforts et mon travail soient perçus de façon positive par ceux avec qui j'ai collaboré ou sur qui j'ai exercé une influence directe ou indirecte.

Les FC ont beaucoup appris au sujet du service des femmes grâce à notre participation active. Et puisque la société canadienne a redéfini sa vision des femmes dans des rôles de leadership, les forces militaires du Canada en ont fait tout autant. Nous avons parcouru beaucoup de chemin et les FC ont travaillé très fort pour créer un environnement qui offre toutes les occasions possibles à toute personne qui choisit de relever le défi stimulant et enrichissant que pose la carrière militaire, qu'il s'agisse d'un emploi d'été ou d'une carrière à long terme.

1 *La Presse*, 17 janvier 1942. Traduction d'un passage cité dans B. Dundas, *Les femmes dans le patrimoine militaire canadien*, Montréal (Québec), Art Global, 2000, p. 37.

2 YUKL, G.A. *Leadership in Organizations: Custom Edition for LT 516*, Upper Saddle River (New Jersey), Royal Roads University; Prentice Hall, 2002.

3 YUKL, G.A. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall, 2001, p. 193.

4 YUKL, G.A. *Leadership in Organizations*, 5^e éd.

5 YUKL, G.A. *Leadership in Organizations*, 5^e éd., p. 192.

6 HOPWOOD, R.A. *The Laws of the Navy*. Publication originale dans la *Army and Navy Gazette*, Londres (Angleterre), numéro du 23 juillet 1986.

7 HUGHES, R., R. Ginnett et G. Curphy. *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, Boston (Massachusetts), Richard D. Irwin, 1993.

8 MCCRIMMON, M. *What is Servant Leadership*. Site Internet visité le 19 août 2008 : <http://www.leadersdirect.com/>.

- 9 Canada, ministère de la Défense nationale. *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston (Ontario), Académie canadienne de la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.
- 10 KOUZES, J.M. et B.Z. Posner. *Le défi du leadership*, Paris, AFNOR, 1991, p. 7.
- 11 KOUZES, J.M. et B.Z. Posner. *Le défi du leadership*, 3^e éd., p. 15.
- 12 LOOKOUT (journal de la base), *Conférence sur la Journée internationale de la femme, Esquimalt* (Colombie-Britannique), Quartier général des Forces maritimes du Pacifique, mars 2002.

CHAPITRE 9

L'art de s'intégrer tout en se distinguant : diriger dans une mer de changements en matière de genre

Premier maître de 1^{re} classe Barbara Corbett

Le Premier maître de 1^{re} classe (Pm 1) Barbara Corbett, MMM, CD, s'est enrôlée dans les Forces canadiennes (FC) en 1976 à Sydney, en Nouvelle-Écosse, en tant que technicienne en océanographie. Elle a servi à différents endroits au cours de sa carrière, notamment à Halifax et à Shelburne, en Nouvelle-Écosse; à l'installation navale américaine d'Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador; au Quartier général de la Défense nationale (QGDN), à Ottawa; à l'installation navale américaine de Whidbey Island, à Washington et à bord du Navire de sa Majesté DRYAD, à Portsmouth, en Angleterre, dans le cadre d'un programme d'échange avec la Royal Navy. L'un des moments dont elle est le plus fière est celui où elle est devenue membre de l'Ordre du mérite militaire (MMM). À l'heure actuelle, le Pm 1 Corbett est pm 1 de l'École à l'École des opérations navales des Forces canadiennes (ÉONFC) à Halifax. Elle est mariée à un plongeur-démineur à la retraite et a un fils qui s'est récemment enrôlé dans la Marine comme technicien de coque.

J'ai été promue pm 1 il y a une dizaine d'années. La grande majorité de mes collègues sont des hommes. Les femmes qui détiennent le grade de pm 1 ou d'adjuc représentent moins de 1 p. 100 de l'ensemble de la Force régulière, et environ 5 p. 100 de tous les pm 1 et adjuc. Nous sommes 30 femmes parmi plus de 66 000 membres de la Force régulière des FC et quelque 600 pm 1 et adjuc. Afin d'être efficace, respectée et acceptée, j'ai dû m'habituer à travailler au sein d'un groupe dominé par les hommes. Bien souvent, cela signifiait que je devais réagir aux blagues ou commentaires possiblement offensants, et m'opposer au vu et au su de tous lorsque certaines personnes commençaient les réunions et les courriels avec « Bon matin Messieurs ». Je m'affirme sans offenser qui que ce soit (la plupart du temps) et je n'éprouve aucune difficulté à exprimer mes opinions quand cela me semble important de le faire. Je ne suis pas une féministe militante, mais je crois fermement que les femmes ont leur place à tous les niveaux de commandement et qu'elles contribuent considérablement à la croissance d'une

marine professionnelle. Je crois que nous pouvons accomplir beaucoup de choses en travaillant tous dans le même sens. Cette conviction est l'une des raisons pour lesquelles j'occupe en ce moment le poste de co-présidente militaire de l'Organisation consultative des femmes de la Défense (OCFD) d'Halifax et que je suis membre du conseil d'administration du Centre de ressources pour les familles des militaires d'Halifax et de la région.

Le leadership a fait couler beaucoup d'encre ces dernières années. Il s'agit d'un concept très vaste qui englobe des thèmes tels que la motivation, la reconnaissance, la discipline et la conciliation travail-vie personnelle. Pour ma part, la règle est très simple. Il suffit de traiter les autres de la même façon que l'on aimerait être traité! Je m'efforce toujours de recourir aux formules de politesse « s'il vous plaît » et « merci ». Au cours des 30 dernières années, j'ai connu beaucoup de succès en adoptant ma propre philosophie visant à demander d'abord, à ordonner ensuite. Traiter ses subalternes (et ses pairs) avec respect et décence, exposer franchement ses attentes et établir d'emblée les lignes directrices relatives à toute nouvelle situation constituent une approche qui favorise un environnement de travail sain et élimine les possibilités de conflits personnels.

J'ai commencé à développer mes compétences de leadership dès l'enfance. Mes parents m'ont inculqué de solides principes éthiques et moraux. L'instruction et la vie militaire reposent sur ces mêmes principes. Je ne me considère pas comme une spécialiste en leadership; je vise plutôt à donner l'exemple des comportements que je souhaite voir chez mes subalternes. Les meilleurs leaders écoutent leur personnel et veillent à leurs besoins. J'ai été témoin de situations où des superviseurs se félicitaient du travail de leurs subalternes sans transmettre à ces derniers les éloges en question. À mon avis, ceux qui se servent de leurs subalternes pour faire évoluer leur propre carrière ne sont pas des leaders et déshonorent leur grade et leur uniforme.

L'éducation et l'instruction que j'ai reçues, les erreurs que j'ai commises et les multiples expériences personnelles que j'ai vécues ont tous contribué à façonner mon style de leadership. Personne ne détient la réponse à toutes les questions. Je n'avais pas de mentor particulier, mais j'avais choisi de préconiser des stratégies mises en œuvre par diverses personnes dont j'ai fait la connaissance au cours de ma carrière. Par contre, j'avais décidé de ne pas utiliser les techniques que je jugeais injustifiées ou discutables.

« Connaître son personnel et promouvoir son bien-être » est un vieux mantra invoqué dans le contexte du leadership, mais je crois qu'il s'applique encore aujourd'hui et reflète une vérité fondamentale. S'informer des circonstances familiales, de la situation personnelle, des objectifs et des forces de ses subalternes et donner à ces derniers les possibilités nécessaires pour enrichir leurs connaissances permettent à tout superviseur de renforcer sa crédibilité et ses compétences de leadership aux yeux de son personnel. Au fil des ans, j'ai tiré deux leçons importantes : (1) prendre en charge un nouveau poste avec une certaine rigueur et (2) adapter ses interventions en fonction de son personnel. C'est beaucoup plus facile pour un leader de faire preuve de souplesse au fur et à mesure que les autres se familiarisent avec son style de leadership que d'avoir à reprendre tout le terrain perdu depuis le début. De plus, s'inspirer de la personnalité de ses subalternes pour savoir comment traiter de certains enjeux contribue à renforcer l'efficacité des mesures correctives. En 1987, alors que j'étais inscrite au Cours de leadership avancé, l'un de mes camarades de classe m'a lancé « Tu ne deviens pas un bon soldat sans avoir été en prison! » Heureusement, nous avons outrepassé ce critère qui servait à évaluer le leadership.

Faire preuve d'équité est capital. Je me souviens de l'époque où, alors que je supervisais une section de quelque 15 personnes, j'autorisais les sportifs à s'absenter du travail afin de participer à des parties ou à des pratiques. Le reste du groupe prenait alors le relais. Afin d'être juste, lorsque les sportifs retournaient à leur poste, je permettais aux autres de prendre quelques heures pour participer à des activités ou autres sorties. Cette pratique permettait d'équilibrer la charge de travail et d'éliminer toute forme de rancune à l'endroit des sportifs.

Mon style de leadership est différent en raison de mon statut de femme, d'épouse et de mère. Je ne crois pas que cela soit mieux ou pire, c'est tout simplement différent. En tant que femme, mes expériences et mes opinions personnelles ne sont pas les mêmes que celles de mes pairs masculins. Selon moi, mon statut de femme me permet de mieux comprendre certains enjeux tels que la garde d'enfants, la maladie d'un proche ou l'absence prolongée d'un membre de la famille, et ce, du fait que j'ai dû moi-même passer par là. Les femmes ont tendance à prendre des décisions en faisant appel à la fois à leur tête et à leur cœur, tandis que les hommes utilisent principalement leur côté rationnel. J'ai tendance à me préoccuper de ce que ressentent les subalternes et j'essaie de trouver une réponse

au « pourquoi » d'une situation, comparativement à mes collègues masculins qui se concentrent davantage sur le « qui » et le « quoi ». En tentant de connaître le « pourquoi », il est alors possible de comprendre les raisons à l'origine d'un geste ou d'un comportement. Cette approche peut permettre de déterminer le meilleur plan d'action à entreprendre pour régler la situation.

Je ne consacre pas beaucoup de temps à réfléchir aux façons de devenir un modèle, mais cette pratique est devenue partie intégrante de mon rôle de leadership au fur et à mesure que je gagnais en grade, en reconnaissance et en responsabilités. Au fil des ans, j'ai appris, et tenté de mettre en pratique, qu'il faut reconnaître et saisir les occasions d'accroître le leadership. Il faut sortir de sa zone de confort et affronter de nouveaux défis. Nous ne ferons pas évoluer le rôle des femmes dans les forces armées si nous attendons que la législation le fasse à notre place. Nous sommes les mieux placées pour défendre nos propres intérêts en matière de changement. Je ne me suis jamais satisfaite du statu quo et je n'ai jamais pensé qu'il était impossible pour les femmes de faire quelque chose simplement parce qu'aucune autre femme ne l'avait fait auparavant. À titre de matelot de 3^e classe (mat 3), dans le cadre de ma première affectation à l'installation navale américaine d'Argentia, à Terre-Neuve-et-Labrador, je voulais faire partie de l'équipage responsable du débarquement des provisions des navires de charge qui arrivaient tous les mois en provenance des États-Unis. J'ai d'abord été informée que je ne pouvais pas exercer cette fonction parce que j'étais une femme, puis on m'a indiqué que c'était parce que j'étais Canadienne. Chaque refus était accompagné de raisons qui, selon moi, étaient insensées. Je cherchais à présenter des faits et à riposter aux excuses données. Par exemple, d'autres femmes, principalement des techniciennes en approvisionnement, et une autre Canadienne faisaient partie de l'équipe qui déchargeait les navires. Mes superviseurs ont fini par en avoir assez de mes demandes et m'ont laissée participer à la tâche. C'est donc dire que dans certains cas, il faut utiliser une argumentation rigoureuse, faire preuve d'une détermination inébranlable et bénéficier de l'appui d'autres femmes pour faire avancer notre cause. Pour tous les gains que nous avons réalisés au cours de mes quelque 30 ans de carrière, les efforts en ont valu la peine.

Certains postes dans la Marine ne sont encore occupés que par des hommes, et de nombreuses femmes militaires, dont moi-même, ont vécu l'expérience d'être « pionnière » dans différentes situations. J'espère sincèrement que mes

contributions en tant que première femme gestionnaire de carrières relativement à trois groupes professionnels propres à la Marine, en tant que première femme présidente du comité du mess (PCM) de la base des Forces canadiennes (BFC) Halifax, et en tant que première femme pm 1 d'école de l'ÉONFC permettront aux autres femmes de franchir plus facilement les barrières toujours présentes et de continuer de faire évoluer le rôle des femmes dans la Marine. Je suis une ardente partisane de l'égalité des chances et je crois que le point de vue des hommes et celui des femmes sont tous deux nécessaires pour assurer une prise de décision équilibrée, et ce, à tous les niveaux de leadership et de commandement.

CHAPITRE 10

Compte rendu d'une représentante supérieure de la Marine du Canada sur son affectation au *Naval Component Central Command* des États-Unis à Manama, au Royaume de Bahreïn¹

Capitaine de frégate Barbara Carter

Le Capitaine de frégate (Capf) Barbara Clerihue Carter, OMM, CD, BSc, MA, CA, s'est enrôlée dans la Réserve navale (RESNAV) en 1978 comme officier de la logistique. En 1989, elle a été affectée aux opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS). Elle a occupé différents postes à terre et en mer, et elle est présentement commandant (cmdt) de l'Unité interarmées de soutien du personnel (Pacifique). Elle assume également les fonctions de directrice de groupe d'étude (DGE) au Collège des Forces canadiennes (CFC) pour le Programme de commandement et d'état-major interarmées (PCEMI) qui est offert à distance.

Environ un an avant mon affectation en qualité de représentante supérieure de la Marine (RSM) du Canada au *Naval Component Central Command* (NAVCENT) des États-Unis (É.-U.) à Bahreïn, j'avais inscrit mon nom sur la liste internationale des militaires en disponibilité pour les Forces maritimes du Pacifique (FMAR[P]). À cette époque, j'étais réserviste en service de classe B et j'occupais le poste de gestionnaire régional des services de mode alternatif de règlement des conflits (MARC) pour la région du Pacifique. En plus d'avoir inscrit mon nom sur la liste des FMAR(P), j'avais indiqué par l'intermédiaire de l'organisation responsable du MARC que je désirais présenter une demande d'affectation comme membre du personnel supplémentaire. Le directeur général (DG) du MARC, Chris Ford, se plaisait à l'idée que l'un des membres de son personnel professionnel soit en déploiement puisque le Chef du personnel militaire (CPM) voulait s'assurer que son personnel, lequel comprenait les membres de l'organisation responsable du MARC, assumait sa part de tâches opérationnelles. J'avais démontré de l'intérêt à l'égard d'un poste proposé au sein du personnel supplémentaire (un poste de spécialiste politique pour lequel j'avais déjà présenté une demande) qui s'est libéré peu de temps après. Toutefois, je n'ai pas été la candidate choisie au départ.

Je présume que c'était en partie parce que j'étais une femme, mais également parce que je ne possédais pas d'expérience en science politique. Quelque temps s'est écoulé et le même emploi s'est de nouveau libéré. Puisque je n'avais pas été choisie la première fois, pourquoi le serais-je cette fois-ci? J'ai quand même inscrit mon nom sur la liste, exprimant une fois de plus mon intérêt à occuper ce poste. C'était à la fin de septembre 2007, et j'ai dû rapidement confirmer mon intérêt de sorte que la cellule de coordination des tâches puisse prendre une décision sur mon possible détachement. J'ai consenti dans les quatre heures suivant la notification à ce que ma candidature soit considérée (après avoir fait un appel interurbain à mon ex-époux pour conclure une entente sur la garde partagée) et sans trop savoir pourquoi, je n'en ai plus eu de nouvelles.

Proposition d'affectation

Le temps passait et à la mi-octobre 2007, j'ai reçu un appel téléphonique des FMAR(P), soit de l'équipe du J1 (quartier général du personnel et de l'instruction), me demandant si je pouvais prendre l'avion le soir même. Je leur ai demandé : « Pour aller où? » J'ai reçu cette réponse : « En direction de Kingston pour suivre l'instruction préalable au déploiement. Nous ne disposons de personne d'autre et avant de partir, vous devez recevoir l'instruction nécessaire du Centre de formation pour le soutien de la paix (CFSP). » J'ai dû moi-même demander quel était l'endroit de mon affectation et la réponse a été « à Bahreïn ». J'étais plutôt surprise, car je croyais que si j'étais pour partir en mission, ce serait en Afghanistan.

Je ne connaissais rien de Bahreïn et j'avais des obligations familiales hebdomadaires à respecter. Au cours de l'entretien téléphonique, j'ai indiqué au personnel du J1 qu'il était difficile pour moi de partir à si bref préavis. Je lui ai demandé s'il n'y avait pas d'autres cours du CFSP auxquels je pourrais participer. La réponse était négative : il n'y avait pas d'autres cours disponibles – si je partais en déploiement à Bahreïn en janvier, je devais absolument prendre l'avion le soir même. J'ai mentionné que j'y réfléchirais pendant quelques heures et tenterais de renégocier mes obligations familiales avec mon ex-époux. Après avoir raccroché, j'ai effectué quelques recherches et j'ai découvert qu'il y avait en réalité d'autres cours offerts. Cependant, de fil en aiguille les événements se sont enchaînés pendant la semaine, mais pas assez rapidement pour que je

puisse m'inscrire à l'un des cours. Et en ce qui concernait les FMAR(P), si je ne participais pas à cette instruction, ce serait quelqu'un d'autre qui partirait pour Bahreïn. J'ai donc pensé que le sujet était clos.

Une semaine plus tard, le Capf Yves Bastien, ancien RSM du Canada à Bahreïn, m'a envoyé un courriel pour m'indiquer qu'il avait été informé de mon déploiement à Bahreïn, et proposait de me raconter son expérience. J'ai alors appelé le DG du MARC pour lui demander s'il avait vu le message de mission pour Bahreïn. La réponse était non, mais il venait tout juste d'être informé d'une mission pour moi dans le cadre d'une rotation (ROTO) permanente en Afghanistan. C'est à ce moment que je me suis rendu compte que j'étais ciblée pour deux postes différents, à deux endroits différents, et par deux autorités responsables différentes. Somme toute, il fallait prendre une décision quant au poste le plus approprié pour moi. Le DG du MARC jugeait qu'il serait profitable que l'un de ses gestionnaires régionaux soit en déploiement à Bahreïn pour une période de six mois. Il préférait cette option principalement parce que la durée de l'instruction préalable au déploiement était plus courte et que mon absence serait plus brève que si je devais suivre l'instruction complète pour la ROTO en Afghanistan. À la suite de négociations et de discussions probablement des plus animées à Ottawa, car en réalité, l'Afghanistan constituait l'affectation prioritaire, la décision finale s'est avérée Bahreïn.

J'ai finalement été choisie pour ce déploiement, car les Forces maritimes de l'Atlantique (FMAR[A]) n'étaient pas en mesure de pourvoir le poste. Il aurait également été impossible pour les FMAR(P) de le pourvoir n'eût été de ma candidature. Lorsque la portée des recherches s'est élargie à la RESNAV, mon nom a été le seul à sortir. J'ai accepté la mission même si certains officiers supérieurs de la Marine affectés à des postes de leadership croyaient que je ne possédais pas les compétences, les qualifications et l'expérience opérationnelle requises pour m'en acquitter efficacement et estimaient qu'il serait inapproprié pour moi de partir. Je connaissais leurs points de vue, car ils me l'ont fait savoir de façon bien directe!

Instruction

Lorsqu'une personne est affectée à une petite mission, les briefings et l'instruction deviennent un processus complexe. Pour ma part, la description du poste annoncé était désuète et la terminologie employée n'était pas appropriée. Personne n'en

connaissait longuement sur les exigences du poste à Bahreïn et le site Web du Commandement de la Force expéditionnaire du Canada (COMFEC) ne contenait pas beaucoup de renseignements pertinents. Le processus préalable au déploiement était plutôt difficile. En l'absence de directives précises, j'ai utilisé la liste de vérification préalable au déploiement et j'ai moi-même pris toutes les dispositions nécessaires pour l'instruction. J'ai réussi le cours de recyclage de pompier offert par la Garde côtière et j'ai suivi l'instruction dans le domaine chimique, biologique, radiologique et nucléaire (CBRN) au sein du 443^e Escadron. J'ai obtenu ma qualification en maniement des armes avec la 39^e Brigade, et j'ai suivi le cours de conduite préventive en compagnie des avocats qui portaient pour le Soudan. J'avais conclu arbitrairement que le pire scénario qui pouvait m'arriver serait une affectation à court préavis en Afghanistan à un poste à l'intérieur du périmètre; c'était donc ce pour quoi je m'entraînais.

En direction de Bahreïn

J'ai pris l'avion en direction de Manama, à Bahreïn. Je qualifie le premier vol de ce périple de « terreur céleste ». En raison d'un incident mécanique, l'avion a chuté de milliers de pieds et a atterri d'urgence à Calgary. J'ai vraiment cru que j'allais mourir, mais sur une note un peu plus positive, j'étais contente d'avoir pu au préalable mettre mes affaires financières en ordre et faire mes au revoir à mes enfants et leur dire combien je les aime. Voilà que tous mes sens étaient en alerte pour mon entrée dans le théâtre! Lorsque je suis enfin arrivée à Bahreïn, j'ai assuré la relève du Capf Dan Stovel qui avait été en poste de juillet 2007 à janvier 2008.

Mon entrée en fonctions s'est effectuée en diverses étapes. Les formalités d'arrivée sont très complexes; elles constituent la partie administrative du processus, lequel comprend à la fois les conditions de logement. Le RSM du Canada dispose d'un appartement, d'une voiture, d'un téléphone et d'un bureau, et tous ces biens sont transférés à la personne qui prend la relève. Parmi les biens transférés dans le cadre de cette mission figurait la recette « officielle » du *moosemilk*! Par la suite, le défi consiste à comprendre les rythmes de combat du quartier général de la coalition ainsi que les fonctions actuelles du RSM et des Canadiens ayant un statut d'officier d'état-major. En règle générale, les Canadiens occupent parallèlement un poste d'état-major au QG. Pour ma part, à mon arrivée, j'ai suivi l'instruction

nécessaire pour occuper le poste de directrice adjointe des futures opérations (DAFO). Ce n'est pas le poste que j'ai fini par occuper, mais c'est celui pour lequel j'avais été préparée pendant mon entrée en fonctions.

À l'origine, le poste d'état-major à pourvoir était celui de DAFO au sein de la coalition. En réalité, le poste que j'ai fini par occuper après quelques semaines, principalement parce que le besoin se faisait sentir, mais également parce que j'avais les compétences requises et l'intérêt nécessaire, visait la coopération en matière de sécurité dans le théâtre (CST). Les activités de cette nature étaient considérées comme un outil clé pour les opérations générales, mais le poste dont relèvent ces activités n'avait pas été pourvu de façon permanente. Bien que je n'aie pas non plus occupé ce poste à temps plein, j'étais tout de même la première directrice – première directrice de la Force maritime multinationale (FMM) – à assurer la CST. Puisqu'il s'agissait d'un nouveau poste, il fallait en élaborer la majeure partie du cadre et de la vision. Toutefois, le poste de CST ne nécessitait en grande partie que la planification des six à huit prochains mois, en plus de l'instruction et des autres tâches que nous voulions effectuer en collaboration avec les pays de la région en vue d'accroître l'interopérabilité de la coalition. Au bout du compte, si les pays de la région exprimaient officiellement leur intérêt à devenir membres de la coalition, c'était une bonne chose, mais nous devons au moins savoir de quelle façon procéder, notamment avec les Omanais et les Yéménites et leurs forces maritimes. Le responsable de la CST établit ces liens en travaillant au sein de la coalition, que ce soit dans le cadre d'opérations, d'exercices ou d'instruction. Cette approche nous permet de mieux nous connaître les uns les autres et de mieux comprendre la façon dont nous tentons de renforcer notre efficacité lorsque nous menons des opérations conjointes ou formons un partenariat dans l'environnement naval.

Lorsque le poste de CST s'est libéré au sein de l'état-major de la FMM, ce n'était pas voulu qu'un Canadien occupe ce poste. Les fonctions de CST faisaient partie de celles du chef d'état-major adjoint – Plans (CEMA Plans). À mon arrivée dans le théâtre, c'est le Capf Mick Turner de l'Australie qui occupait ce poste. Il a tenté de réaliser l'ébauche du premier message Op CST, mais sans succès. Le poste de DAFO n'était pas très exigeant à l'époque, c'est pourquoi j'ai accepté de jeter un coup d'œil à ce message. Après l'avoir examiné, j'ai proposé un cadre différent. En fait, j'ai proposé d'adopter le principe de base voulant que nous déterminions

ce que, en tant que coalition, nous espérons accomplir en participant aux activités de CST. Après quelques tasses de thé, une discussion autour du tableau blanc et certaines notes ici et là, nous avons élaboré point par point une nouvelle vision et un nouveau cadre. Le CEMA m'a ensuite demandé de mettre le tout par écrit; je l'ai fait sous forme de document d'information afin d'y inclure tous les renseignements. Une fois le document révisé, le CEMA et moi avons consulté le cmdt FMM de l'époque (le *Vice-Admiral* Kevin Cosgriff, de la marine américaine) et son adjoint (le *Commodore* Keith Winstanley, de la marine royale). Tous deux ont apprécié la priorité accordée à l'interopérabilité de la coalition et en un clin d'œil, j'ai été nommée directrice de la CST – Plans. Comme c'était le cas pour la plupart des actions au sein de la coalition, le tout s'est produit du jour au lendemain. Aucun processus de recrutement ni aucune proposition de changement au tableau de dotation n'ont été effectués. S'il y avait un besoin, il était comblé tout simplement. Au début, j'ai tenu le poste de DAFO, j'ai exercé les fonctions de RSM et les fonctions TI de gestionnaire Web du Système régional combiné d'échange d'informations d'entreprise (CENTRIXS) et je suis devenue directrice de la CST. Quand les nouveaux effectifs sont arrivés de la Nouvelle-Zélande, mes fonctions de DAFO et de gestionnaire Web ont été confiées à des Néo-Zélandais, et j'ai conservé mon poste de directrice de la CST. Puisque je faisais désormais partie des Plans, j'ai continué de participer à la planification d'état-major pour certaines opérations spéciales, et j'ai gardé mon statut de RSM du Canada.

Une journée typique

Une journée de travail typique au sein de la cellule de planification du QG peut durer de 12 à 14 heures. Afin de respecter le rythme de combat du QG, nous devons travailler du dimanche au jeudi, ainsi que le vendredi une fois toutes les deux semaines. La planification concernait les briefings. Comme la CST touche à peu près à tous les aspects et que j'assumais des fonctions de planificatrice et de directrice de la CST, je participais à presque tous les briefings. Nous tenions des réunions sur la CST du NAVCENT et des réunions de planification. Nous formions des conseils de coordination de la coalition et des comités d'évaluation de la coalition. Tous les jours, nous avions au moins deux briefings, parfois plus. Les travaux en dehors des réunions étaient effectués de 17 h à 20 h. Ainsi, toutes les opérations qui nécessitaient du personnel, notamment les communications

régulières telles que les courriels et la correspondance avec le Canada – tenant compte du fuseau horaire (un décalage de huit heures l’hiver et de sept heures l’été) – se déroulaient pendant cette période.

J’ai passé beaucoup de temps en compagnie des analystes opérationnels et des membres de la section du Renseignement (Rens) puisque je participais à la planification de différentes opérations. De plus, je travaillais parfois avec les responsables du cycle de planification des opérations courantes afin de me préparer à faire face à des changements à court préavis, selon l’opération en jeu. Ces personnes-ressources m’ont été d’une aide précieuse dans le cadre de mes fonctions de planification. J’ai également fait beaucoup de réseautage avec les représentants des pays de la région étant donné que la CST vise principalement la collaboration avec ces pays. J’ai fini par travailler avec tout le personnel du QG de la coalition. Le chef d’état-major (CEM) a indiqué lors de mon entrevue de départ que j’étais « le visage de la coalition », car tout le monde me connaissait et je parlais à tout le monde. Il s’agit peut-être d’une caractéristique commune aux Canadiens, mais j’ai établi suffisamment de liens avec l’ensemble du personnel pour recueillir des renseignements pertinents qui ont favorisé la prise en charge de mes différents postes.

Être femme au sein de la coalition

Je suis devenue la première femme au monde à occuper le poste de RSM au sein de la coalition. Une femme – britannique – avait déjà fait partie de la coalition à titre de chef d’état-major adjoint – Évaluation des réseaux opérationnels (CEMA ERO) il y a de cela deux générations de CEMA. En fait, le *Commander* Liz Hale était d’origine canadienne; elle s’était rendue au Royaume-Uni (R.-U.) et s’était enrôlée dans la marine royale. Elle servait au sein de l’état-major, mais la coalition ne comptait pas beaucoup de femmes et aucune autre n’était officier. Les marines de la région ont exprimé des réactions mitigées à mon égard. Quand je suis arrivée, on m’a indiqué que les membres de l’état-major saoudien ne savaient pas trop quoi faire ni penser, et à l’époque, leur bureau était voisin du mien. Lorsque j’ai été choisie pour occuper le poste de RSM en 2008, mon prédécesseur, le Capf Dan Stovel, a envoyé un courriel aux autres RSM pour les informer de mon arrivée, et a inscrit dans le message « elle est du 71 ». Voilà la raison pour laquelle tout le monde croyait que j’avais 71 ans, et non pas que je faisais partie du groupe

professionnel MAR SS 71! Quoi qu'il en soit, j'avais été mise au courant que le RSM de l'Arabie saoudite avait communiqué avec le Capf Stovel afin de confirmer que le nouveau RSM du Canada était bel et bien une femme. La confirmation de ma nomination a été marquée d'une pause, suivie d'un « est-elle en mesure d'occuper votre poste? ». Le Capf Stovel l'a informé de mon arrivée et lui a répondu que je faisais partie du même groupe professionnel que lui [Capf Stovel] et que tout portait à croire que je serais en mesure d'occuper le poste. La conversation a été marquée d'une autre pause. « Mais c'est une femme. » Il y a eu confirmation : « Oui, c'est une femme. » Et il est parti. Cet échange a donné le ton au lien qui s'est établi entre le RSM de l'Arabie saoudite et moi. Il faisait preuve d'un optimisme nuancé à l'égard de ma contribution.

Les autres réactions observées au sein de la coalition étaient variées; certains y allaient d'un « vous êtes l'invention du siècle, j'ai entièrement confiance en votre jugement »; d'autres, comme le Saoudien, étaient prudemment optimistes, mais pas vraiment intéressés à travailler avec moi. Avec les délégués de certains pays, soit le Qatar, les Émirats arabes unis (AE) et l'Arabie saoudite, il était souvent préférable de collaborer par personne interposée. Par conséquent, j'ai souvent fait appel aux RSM de l'Allemagne, de la Corée et de l'Australie afin d'obtenir des renseignements ou de leur demander d'effectuer certaines tâches ou de communiquer les messages de mission. Si la demande ne venait pas de moi, c'était plus facile pour eux de l'accepter.

Mon expérience avec le RSM de l'Arabie saoudite m'a incitée à adopter la solution de la personne interposée. Au cours des premières conversations entre le CEMA et le RSM saoudien, ce dernier a déclaré qu'il avait beaucoup d'intérêt pour la CST et qu'il voulait participer à ce dossier. Il souhaitait que ses officiers d'état-major fassent partie de l'équipe et collaborent à la CST. Toutefois, quand je me suis adressée au RSM saoudien pour confirmer que l'un de ses officiers travaillerait avec moi, il m'a indiqué que Sa Majesté n'avait pas approuvé cette collaboration et qu'ainsi, il n'y aurait aucune participation de leur part. Lorsque j'ai expliqué au CEMA ce changement de dispositions, ce dernier a communiqué avec le RSM en question; le RSM a précisé au CEMA qu'un officier de leur état-major travaillerait bel et bien avec *lui* à la CST. Je me suis adressée de nouveau au RSM de l'Arabie saoudite pour confirmer leur participation à la réunion du groupe de travail et il semblait encore une fois avoir changé d'idée. Cela faisait

environ trois mois que j'occupais ce poste et je ne m'étais heurtée à rien de ce genre. Je n'en avais donc pas la certitude, mais j'avais commencé à me demander si cette participation incertaine découlait du fait que je sois une femme. C'est à ce moment que j'ai tenté la solution de l'intermédiaire et j'ai alors connu beaucoup plus de réussite. D'une part, cette situation était plutôt ironique, car avant mon départ, j'étais en fait inscrite à un programme d'études interculturelles, et j'étais relativement douée pour prévoir les différentes barrières culturelles. Mais de toute évidence, je n'étais pas consciente de la plus grande barrière, soit celle du genre!

D'autre part, lorsqu'il s'agissait d'une relation d'égal à égal, ma collaboration avec certains RSM, notamment ceux de la Jordanie et du Yémen, était très efficace. Le RSM du Pakistan n'était pas vraiment confus au sujet de mon rôle dans ce dossier, mais l'était davantage quant à ma procédure de divorce et à mon affectation. Il éprouvait de la difficulté à comprendre pourquoi personne ne s'occuperait de mon cas. En ce qui concerne les membres du groupe des É.-U., du Canada ou de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN) – soit ceux qui collaborent avec nos partenaires les plus traditionnels – la question du genre ne posait pas problème. La plupart d'entre eux n'ont jamais su que j'étais réserviste. Cependant, lorsqu'ils l'ont appris, cela a été une grande surprise puisque ce n'était pas vraiment ce à quoi ils s'attendaient.

Roulement du personnel

À un certain moment, il a été estimé que 10 p. 100 du personnel d'état-major du NAVCENT et du QG de la FMM changeait de poste tous les mois. La majorité des officiers de la coalition, à de rares exceptions près, occupent le même poste pendant quatre ou six mois. Dans le cas du NAVCENT, les changements peuvent survenir à court préavis, allant d'un mois, lorsque les réservistes arrivent pour effectuer leur service militaire, jusqu'à 18 mois. Les changements de poste s'effectuent en une semaine; vient ensuite le départ d'une autre personne et c'est la même routine qui s'installe. Il n'existe pas vraiment de système normalisé pour la tenue des dossiers, la structure des fichiers, le dépôt central des sources d'information et la documentation écrite. Ainsi, il faut constamment réinventer la roue ou prendre du recul avant d'être en mesure d'aller de l'avant.

Au sein de la FMM, certains postes sont attribués à des militaires simplement parce que leur pays en assume les fonctions depuis toujours. Les postes de CEMA

en sont un bon exemple; ce sont des postes permanents. Il était prévu que le poste de directeur de la CST serait toujours pourvu par un Canadien, mais la situation était susceptible de changer – et je crois que c’est ce qui s’est produit – dans le cadre de la nouvelle structure de commandement. Tous les autres titulaires de poste au sein de la FMM sont choisis d’après leurs capacités et leur personnalité. Une coalition, c’est comme un repas-partage : si vous n’assignez pas les plats de résistance et les desserts à certaines personnes, vous vous trouvez parfois avec 18 tartes et aucun plat principal. C’est sensiblement de cette façon que la coalition a vu le jour. En effet, ce ne sont pas tous les membres qui, à leur arrivée, possédaient les compétences requises pour prendre en charge le poste prévu; il faut alors tirer le maximum des ressources disponibles. Certaines personnes se concentrent sérieusement sur les tâches à accomplir, d’autres sont là pour des vacances de quatre à six mois. Cela dépend réellement des personnes en poste, de leur degré de motivation et des efforts qu’elles s’engagent à consacrer au sein de la coalition.

En règle générale, il s’agit d’un processus exigeant que d’assurer l’exécution des tâches au sein d’un QG interalliés composé de forces interarmées et de forces américaines, et ce, en raison des enjeux de sécurité. De plus, certains renseignements importants sont parfois communiqués de façon officieuse afin de vous permettre d’effectuer votre travail. Si vous ne tissez pas de liens ni de réseaux, cela ne se produira pas tout seul et vous risquez de devoir travailler en vase clos. Comme c’est le cas pour de nombreux postes, la réussite peut reposer sur la personnalité.

Opérations

Bon nombre des opérations que nous avons menées constituaient des opérations de dissuasion de la piraterie. À l’époque, c’est la résolution 1816 du Conseil de sécurité des Nations Unies qui avait entraîné la volonté politique, en cas de structure inappropriée, de « faire quelque chose » au sujet de la piraterie. Nous participions également à des opérations de lutte contre l’immigration clandestine en vue de trouver des solutions à la prestation des services de transport de la Somalie au Yémen. Ces services étaient souvent synonymes d’abus ou de négligence à l’endroit des passagers; par exemple, certains passagers étaient battus puis jetés par-dessus bord avant d’atteindre la côte du Yémen. Cependant,

nous nous sommes rendu compte que certaines de nos initiatives concernant ces opérations de lutte empiraient probablement la situation. Nous avons donc tenté d'examiner les mesures qui pourraient au moins assurer le traitement sécuritaire des passagers jusqu'au Yémen, leur permettant ainsi d'amorcer le processus de détermination du statut de réfugié et de franchir les prochaines étapes. Les efforts que nous avons déployés à cet égard ont permis notamment d'obtenir des renseignements, dont ceux relatifs aux modes de vie, d'avoir une meilleure compréhension de la différence entre l'immigration clandestine habituelle et celle qui relève possiblement d'un groupe terroriste, et de recueillir des renseignements qui ont facilité l'interception de marchandises ciblées.

L'opération effectuée par le Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) CHARLOTTETOWN dans le Golfe, qui a mené à l'arrestation d'un trafiquant de drogue, constitue un exemple des opérations auxquelles nous avons participé. Dans ce cas particulier, il s'agissait de la première grande saisie de drogue – le premier fournisseur de stupéfiants – depuis longtemps. L'interception du NCSM CHARLOTTETOWN s'est avérée la première d'une série d'opérations réussies de lutte contre les stupéfiants qui ont été mises sur pied au cours des quelques mois suivants.

Relations avec la population locale

En tant que personnel d'état-major, nous n'avions pas beaucoup de rapports avec la population civile de Bahreïn. Notre horaire de travail nous confine dans cette petite cloison « Moyenne-Américaine », soit la base de la *Naval Support Activity* (NSA) des É.-U. à Bahreïn. En fait, lorsque nous franchissons les portes de la base militaire, c'est comme si nous quittions le Moyen-Orient pour entrer aux É.-U. Le Bahreïn est un pays très cosmopolite. En effet, il comprend de nombreux expatriés et subit les influences de l'Europe. Les langues de travail sont l'anglais et l'arabe. Se faire inviter dans une maison bahreïnienne n'avait rien d'ordinaire. Néanmoins, le RSM de Bahreïn n'a organisé qu'un seul rassemblement pendant mon déploiement et j'étais alors en congé. Puisque nous étions tenus à l'écart de tout ce qui se trouvait à l'extérieur de ces portes, je n'ai pas eu la chance d'en apprendre beaucoup sur le Bahreïn et comment on y vit. Cependant, nous vivions dans des logements civils, nous faisons nos courses dans des épiceries et nous achetons les biens nécessaires sur place. En ce sens, notre vie ressemblait

à celle de la banlieue – c’était comme un second chez-soi, à l’exception des vêtements et de la langue.

Au moment où je suis entrée en fonctions, je ne savais pas vraiment à quoi m’attendre. Le RSM du Canada qui occupait le poste avant le Capf Dan Stovel était le Capf Paul McNeil, qui collaborait à plusieurs projets spéciaux relatifs à la lutte contre les mines au NAVCENT. Lorsque le Capf Dan Stovel est arrivé, son travail portait sur le CENTRIXS et les futures opérations. Pour ma part, à mes débuts, mon travail se limitait aux futures opérations et mon rôle a sensiblement changé par la suite. Les deux anciens et l’actuel RSM, soit le Capf Yves Bastien, le Capf Paul McNeil et le Capf Dan Stovel, étaient mes seules et uniques sources de renseignements à propos du poste de RSM, et leurs descriptions ont été toutes trois différentes. Par exemple, le Capf McNeil m’a expliqué que le poste reposait sur les efforts qui lui étaient consacrés, et m’a conseillé de faire ce qui me semblait pertinent. Bien que je n’aie pas su dans quoi je m’embarquais, il s’agissait de mon troisième poste au QG et c’est pourquoi j’avais une idée du travail à accomplir. En ce sens, j’éprouvais une certaine aisance à occuper un poste au sein du QG même si je n’y avais pas travaillé depuis un certain temps.

En prévision de mon déploiement, j’étais très enthousiaste et je me réjouissais de pouvoir vivre une expérience de travail au sein d’un QG dirigé par les É.-U., et ce, dans l’un des théâtres d’opérations maritimes les plus prisés aujourd’hui. J’ai d’abord cru que j’allais apprendre une multitude de choses, mais ce n’est qu’à mon arrivée dans le théâtre que je me suis rendu compte que j’avais beaucoup à offrir. Je me suis également rendu compte que les Canadiens étaient surdoués pour le travail d’état-major et la planification opérationnelle et qu’ils faisaient preuve d’une grande diplomatie. Par exemple, nous comprenons la langue et la terminologie utilisées par le R.-U. et les É.-U. Nous avons une prédisposition historique, voire culturelle, à être au fait des différences entre les cultures et à nous adapter à différents environnements de travail. Nous savons que nous représentons une petite puissance, et nous comprenons que nous devons poser les bonnes questions et déterminer la façon dont nous pouvons optimiser notre contribution. Je crois qu’en tant que Canadiens, nous sommes bien outillés pour travailler au sein du QG de la coalition, et ce, grâce à notre instruction et à notre disposition.

Statut de réserviste

J'ai longtemps passé sous silence mon affiliation « honteuse » à la Réserve; j'en ai parlé à quelques personnes seulement, car j'avais le sentiment que cela n'améliorait pas vraiment ma situation. En plus de mes propres doutes et de ceux que cultivaient les autres à mon égard, je ne jugeais pas cette honte nécessaire. Avant de quitter le Canada, j'avais l'impression que je n'étais pas suffisamment qualifiée pour le poste puisque c'est ce que me disaient de nombreux Canadiens. On me disait que ce serait très difficile, que j'aurais énormément de choses à apprendre, que ce serait long avant que je ne comprenne mon rôle, et que je n'avais pas les compétences requises ou l'expérience opérationnelle appropriée. Ainsi, à mon arrivée au théâtre, lorsque les autres m'ont posé des questions sur mes expériences de travail antérieures, j'ai fait référence à mon poste de DGE au CFC et j'ai indiqué que je n'avais pas servi en mer depuis un certain temps. Mes propos ont semblé être bien accueillis. Bien des officiers se trouvaient dans une situation semblable et, selon le « principe du repas-partage », la valeur au sein de la coalition se mesurait d'après le rendement.

Je n'ai jamais vraiment dévoilé entièrement mon statut de réserviste. Le CEMA et le RSM de l'Italie savaient que j'étais réserviste, principalement parce qu'ils étaient mes plus proches amis de la coalition. A priori, la nouvelle a ébranlé l'Italien, et je me rappelle que ce dernier m'a dit : « Je ne peux pas croire que tu es réserviste, tu conviens si parfaitement au poste! » J'ai alors pensé qu'il s'agissait d'un commentaire intéressant puisque personne ne m'avait démontré une attitude aussi ouverte à l'égard des réservistes depuis très longtemps. J'imagine que cela s'explique par la nature « politiquement correcte » des Canadiens. C'est donc pourquoi je n'ai dévoilé mon statut à personne d'autre, et bien entendu, je n'ai jamais dit que je me sentais peu confiante quant à mon nouveau poste.

Ma propre théorie repose sur mon expérience en tant que DGE pour le PCEMI : à mon avis, nous possédons tous des compétences différentes à un niveau de détail différent; par exemple, je sais que je ne suis pas une tacticienne efficace. Je reconnais également que je n'ai pas une vaste expérience en opérations tactiques, mais d'un point de vue conceptuel, je comprends très bien les éléments en jeu et je suis en mesure de contribuer au niveau opérationnel, et ce, du fait que je comprends tous les concepts, la façon dont ils sont liés les uns aux autres et la

façon dont le tout prend forme lors de la conduite des opérations. En définitive, au cœur de la planification au niveau opérationnel se trouve la compréhension des liens, des connexions et de l'interdépendance entre les différentes spécialités du domaine de la guerre et les aspects plus ou moins militaires d'une opération, notamment les médias, la diplomatie, le maintien de l'ordre, la négociation... et la liste est longue. D'après cette perspective, l'art opérationnel repose sur le recours à cette compréhension pour dresser un plan intégré qui réponde aux objectifs cibles.

Ma personnalité, mon instruction et mon expertise m'ont permis de m'en sortir. Je ne crois pas que mon manque d'expérience opérationnelle ait exercé une grande influence sur mon travail au sein du QG, lequel consistait en réalité en la conceptualisation d'une opération et de l'état final auquel il faut parvenir pour accomplir la mission. Il n'était pas nécessaire de savoir quel était le nombre possible de tirs de roquettes, d'artillerie et de mortiers, où se trouvaient les arcs de tir, ou la façon dont le vent pourrait avoir une incidence sur l'opération. Il n'était pas nécessaire de posséder ces connaissances pour occuper mon poste.

Attentes

Je suis arrivée au théâtre quelque peu préoccupée de ne pas être à la hauteur. Non seulement parce que j'étais une femme, mais également parce que certains dirigeants de la Marine du Canada avaient exprimé leur inquiétude concernant mon niveau d'expérience et mon statut de réserviste. Ce n'est qu'au moment de mon entretien préalable au départ avec le Cmdre Winstanley, commandant adjoint (cmdtA) de la FMM, que je me suis rendu compte à quel point cette inquiétude s'était intensifiée. C'est difficile de travailler pour quelqu'un qui se trouve à sept fuseaux horaires de nous et je n'étais pas certaine exactement de la façon dont mon travail serait pris en considération dans le rapport d'appréciation du personnel (RAP) relativement à ma mission. J'avais demandé au Cmdre Winstanley de rédiger une lettre de présentation dans laquelle il décrirait brièvement mon travail, et d'envoyer une copie aux FMAR(P) afin de les remercier d'avoir autorisé mon déploiement et de leur expliquer ce que j'avais accompli au cours de ma mission. Lors de notre entretien, il a fait référence à une conversation qu'il avait eue avec le Canadien qui était à l'époque aux commandes de la force

opérationnelle multinationale (FOM) 150. Selon ce cmdt, il était très risqué pour le Canada et les Forces canadiennes (FC) de m'envoyer en mission. Le Cmdr Winstanley m'a affirmé qu'il n'avait jamais ressenti d'inquiétude au sujet de ma capacité à effectuer le travail qui m'était confié, et qu'il avait fait part de cette certitude au cmdt canadien de la FOM 150². De plus, le *Vice Admiral* Cosgriff, cmdt sortant de la FMM (en plus d'occuper les postes de cmdt de la *U.S. Fifth Fleet* et de cmdt du NAVCENT m'a rendu visite pendant la passation de son commandement et m'a indiqué que j'avais fait du bon travail. Un certain jour, le *Vice Admiral* Gortney, qui a remplacé le *Vice Admiral* Cosgriff, s'est adressé à moi dans le couloir et a déclaré : « Je sais reconnaître le talent. Pourriez-vous rester? » Son chef de cabinet (C de C) a même affirmé qu'il s'agissait « d'un gaspillage de talent » lorsque j'ai annoncé à l'état-major que je retournais au Canada. Au moment de ma visite, le CEM de la FMM, soit le Capitaine (Capt) d'Angelo, m'a remis une citation. Il était désolé du fait que la citation me soit décernée de façon officieuse, pour des raisons purement politiques, plutôt qu'à l'occasion d'une présentation publique. Il a déclaré que j'étais le visage de la coalition, et que tous les membres de cette coalition savaient que j'étais la personne à joindre pour obtenir réponses à leurs questions. Il a également déclaré que j'avais retenu l'attention du *Vice Admiral* Gortney au cours de sa première semaine de commandement, et que cela était spécial. Alors, je sais que j'ai réussi. J'ai fait du bon travail.

Les renseignements susmentionnés sont une adaptation d'une entrevue verbale enregistrée par l'historien de l'État-major de la Force maritime le jour même où j'ai quitté le théâtre. La lecture de cette transcription un an et demi plus tard a été en quelque sorte pour moi un voyage dans le temps. En lisant ce document, ma première réaction a été de me rappeler les beaux moments vécus là-bas, non seulement pour moi, mais aussi pour l'état-major de la coalition. Il y avait entre nous une synergie qui, à mon avis, était unique compte tenu de l'époque et de l'endroit. Dans le cadre de courriels et de visites auprès de nombreuses personnes que j'ai citées (Winstanley, Turner, Cosgriff et d'autres qui n'ont pas été mentionnées dans la présente transcription), il s'agit d'un thème auquel nous faisons souvent référence.

Pour ma part, cette expérience s'est avérée un réel point tournant dans ma vie. Je devais composer à distance avec toute la souffrance et les formalités

administratives qui se conjuguent à un divorce, notamment le fait d'être loin de mes enfants pendant mon affectation et les efforts consacrés à me réinventer comme officier MAR SS opérationnel. Je souhaitais ardemment – voire, je devais – atteindre ce dernier objectif afin de prouver mes capacités aux irréductibles. Pour moi, il s'agissait d'un défi extérieur, et à l'époque, je voulais désespérément être considérée comme de la même trempe que mes collègues. C'était peut-être parce que mon statut d'officier de marine était tout ce qui me restait des ruines de ma vie personnelle. Au bout du compte, je ne crois pas que mon expérience au sein de la communauté MAR SS m'ait permis de renaître de mes cendres. Toutefois, je reconnais aujourd'hui que ce n'est pas ce qui compte. Cela m'a pris plus d'un an avant de comprendre que mon expérience à Bahreïn m'avait appris quelque chose de nouveau et de profond sur mon leadership.

Voici donc ma nouvelle théorie : en tant qu'humains, nous sommes tous uniques. Il est parfois facile de constater certains points communs et ce sont eux qui dictent les conditions nécessaires pour que les faits et gestes, les connaissances et les talents d'une personne soient reconnus et compris. En l'absence de ces similarités, il est plus difficile de saisir pleinement la profondeur du talent que possède une personne. Ainsi, puisque je n'ai pas le même tempérament que bien d'autres officiers MAR SS, c'est du moins ce qui a été porté à ma connaissance, et puisque mon cheminement de carrière dans les MAR SS est inhabituel, il est très difficile de comparer mon talent et mes compétences à ceux des autres. C'était donc impossible pour moi d'obtenir la reconnaissance que j'espérais. Personnellement, je pense que je ferais un excellent officier général, mais en réalité, il est impossible d'établir de classements ou de comparaisons avec mes collègues en raison de ces différences. Je pourrais être la plus douée des stratèges, des leaders et des théoriciens opérationnels de la coalition, comme en témoigne mon dossier personnel, mais je ne serais jamais reconnue pour ces compétences, car le travail que j'ai choisi n'a manifestement rien d'ordinaire. Cela signifie donc que mon talent demeure en grande partie dans l'ombre et que les possibilités de promotion sont quasi impossibles.

J'ai fini par comprendre à la suite de mon affectation à Bahreïn que je dépasse largement le poids dans ma catégorie à bien des égards. Mes connaissances sont extrêmement vastes et diversifiées, et peu de gens sont en mesure d'effectuer mon

travail. Je me spécialise dans les opérations de maintien de l'ordre dans le chaos. Mon choix est – et il est de mon devoir – d'affronter l'inconnu, voire l'impossible dans les FC, que ce soit en intégrant une forme de coopération dans une culture dont la réussite repose sur la chaîne de commandement, en mettant sur pied une nouvelle unité ou une nouvelle structure régionale, en conceptualisant de nouveau les opérations non cinétiques, ou en dressant un tout nouveau plan de CST. Je n'ai pas peur de l'inconnu ni de sortir des sentiers battus, car de toute façon, je n'ai jamais vraiment emprunté le chemin traditionnel! Je suis réellement passionnée par la résolution de problèmes complexes. Ce type de travail ne donne lieu que très rarement à des promotions ou autres distinctions (et c'est pourquoi personne n'y voit d'intérêt), mais il s'agit d'un travail qui laisse un héritage. Combien de personnes ont dans leur vie la possibilité de le faire? Lorsque je ne serai plus là, aucun édifice ne portera mon nom, et aucune photo de moi ne sera affichée au tableau d'honneur des anciens commandants, mais chaque jour, un membre des FC travaillera dans un système que j'ai eu le privilège de façonner. C'est en quelque sorte la marque que je laisse sur l'histoire de la Marine.

J'ai toujours été une personne réservée : une personne introvertie affable travaillant dans un monde d'extravertis. Pour ma part, les résultats ont généralement varié selon le principe de la règle coulissante auquel je suis profondément fidèle. Puisque je comprends parfaitement aujourd'hui que mon rôle en est un d'« intermédiaire » (à la Malcolm Gladwell), de visionnaire et de transmetteur d'héritage, je mesure ma propre réussite en fonction du taux de réussite atteint par les autres; selon leur convenance, leurs talents reconnus pour ce qu'ils sont et leur accès absolu aux possibilités. Quand les autres réussissent, ils font alors partie de mon héritage, et je me plais à penser qu'il s'agit là de mon don à la Marine.

Certains de mes collègues qui occupent maintenant un grade supérieur au mien invoquent les vers « De la force d'un maillon de la chaîne / dépend la résistance de toute la chaîne », tirés du poème *The Laws of the Navy* de Hopwood, lorsqu'ils réfèrent au rôle et au leadership d'équipe. Mon opinion est toutefois différente : j'utilise plutôt la métaphore de la corde pour expliquer le leadership d'équipe. Individuellement, les fils de chanvre qui composent la corde sont faibles, mais lorsque ces fils de différentes longueurs et épaisseurs sont tissés, ils forment une corde solide. Je me considère comme un fil de chanvre de cette corde; la durée

et la visibilité de mes fonctions sont limitées, mais la corde, l'équipe, résistera à mon absence. Et elle sera plus solide parce que j'étais là. J'en suis pertinemment certaine maintenant, et c'est la synergie de l'équipe à Bahreïn qui m'a permis de tirer cette leçon.

Barb, Esquimalt, Janvier 2010

1 Note des éditeurs : Le présent chapitre a été préparé par l'auteur à partir d'une entrevue menée avec M. Gimblett, dans le cadre du programme d'histoire orale du Musée canadien de la guerre (MCG), 20080712-358. L'entrevue a été réalisée avec l'auteur à Manama, Bahreïn, le 12 juillet 2008. Transcription originale de Lony Cole Lange. Collection d'archives George Metcalf, MCG.

2 La FOM 150 était responsable des opérations de sécurité maritime de la coalition dans la région qui s'étend du golfe d'Oman à la Corne de l'Afrique et à la mer Rouge.

CHAPITRE 11

Cap sur un leadership d'avant-garde qui repose sur les hommes et les femmes

Capitaine de corvette Leanne Crowe

Le Capitaine de corvette (Capc) Leanne Crowe, CD, s'est enrôlée dans la Réserve navale (RESNAV) en 1983, et a été affectée au Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) YORK, à Toronto, dans le cadre d'une initiative du gouvernement fédéral, soit le Programme d'emploi d'été pour les jeunes (PEEJ). Elle a servi pendant cinq ans au sein de la Première réserve à titre de mécanicien de diesel, et a ensuite été promue matelot-chef. Au cours de cette période, elle travaillait à bord du NCSM YORK pendant l'hiver et naviguait sur la côte Est et la côte Ouest pendant l'été à bord de bâtiments garde-barrière. En 1986, toujours à titre de réserviste, elle a réussi le cours de plongeur de bord, et est devenue membre de l'équipe de plongée du NCSM YORK. En 1989, elle est passée à la Force régulière comme officier des opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS). En 1991, le Capc Crowe a obtenu son certificat de quart à la passerelle à bord du NCSM NIPIGON. Au début de 1992, après avoir réussi le cours préliminaire de deux semaines, elle a été sélectionnée pour participer au cours d'officier plongeur-démineur d'une durée d'un an. Elle a terminé ce cours en 1993 et a accepté par la suite un poste à l'Unité de plongée de la Flotte (Atlantique), ou UPF(A), à Halifax. Au cours des années subséquentes, elle a occupé le poste d'officier responsable du bateau de plongée du chantier n° 12 et celui d'officier de pont des NCSM IROQUOIS et PROVIDER. En 2000, le Capc Crowe a réussi le cours d'officier de la salle des opérations (OSO) avant d'assumer les fonctions d'officier des opérations à bord du NCSM ALGONQUIN et d'officier de combat à bord du NCSM PROTECTEUR. Dans l'exercice de ces fonctions, elle a participé en 2002 à un déploiement dans le golfe Persique dans le cadre de l'opération *Apollo* (guerre contre le terrorisme). Elle a réintégré par la suite l'équipe de plongée à titre de commandant en second de l'Unité de plongée de la Flotte (Pacifique), ou UPF(P), près de Victoria. Avant de devenir commandant (cmdt) de l'UPF(A), elle a été pendant trois ans aux commandes du Groupe de l'unité de plongée expérimentale à Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) à Toronto. À l'heure actuelle, elle est officier de tactique en guerre des mines au Centre de guerre navale des Forces canadiennes (FC). En 2008, le Capc Crowe a obtenu un baccalauréat ès arts de l'Université du Manitoba. Elle consacre ses temps libres à de nombreuses activités, à la pratique de sports et à son petit chien d'eau portugais nommé DeWolf.

Je suis membre de la Marine canadienne depuis plus de 25 ans; j'ai commencé comme réserviste au NCSM YORK à Toronto, et je suis maintenant officier MAR SS de la Force régulière. Au cours de ma carrière militaire, j'ai en grande partie

assumé des rôles de leadership. En plus d'avoir choisi une profession militaire, ce qui en soi n'a rien de conventionnel pour les femmes, j'ai continuellement suivi au sein de la Marine un cheminement professionnel qui, bien souvent, était peu féminisé. Par exemple, j'ai servi en mer comme mécanicien de diesel, j'ai réussi le cours de plongeur de bord, je me suis enrôlée dans la Force régulière comme officier MAR SS, et j'ai poursuivi ma carrière au sein du sous-groupe professionnel des plongeurs-démineurs.

Il m'est arrivé de me demander si mon statut de femme avait une incidence sur mon leadership, comparativement à mes pairs masculins. Ma contribution est-elle différente? Ma façon de résoudre les problèmes est-elle différente? Un homme prendrait-il les mêmes décisions s'il était à ma place? Je crois que ma façon de diriger est parfois différente de celle de mes collègues, parfois plutôt semblable. Ces différences découlent-elles de mon statut de femme? Possiblement. Mais c'est peut-être aussi parce que je suis une personne différente, avec des expériences et des attentes différentes.

Si le genre a une incidence sur le leadership, les conséquences sont-elles alors plus ou moins tangibles dans un environnement qui a toujours été dominé par les hommes? Comme dans le cas de la majorité, sinon de la totalité, des institutions militaires, notre marine a été créée par des hommes et a toujours été dirigée par des hommes. Par conséquent, ses valeurs et ses normes témoignent d'une orientation masculine. Il s'agit du métier des armes après tout. La force militaire repose, aux yeux de tous, sur la force physique; elle doit être axée sur des tâches précises et doit être supérieure à celle de l'ennemi, ou d'ennemis potentiels. Au sein des FC, notre marine moderne reflète les valeurs et les normes de la société canadienne. Nous vivons dans une société libérale et démocratique qui a déterminé que les hommes et les femmes pouvaient et devraient unir leurs forces pour protéger les valeurs canadiennes. À mon avis, cette alliance ne nous a rien enlevé en tant que pays ou force, même si c'est ce qu'on aurait pu croire il y a quelques années. Notre histoire au chapitre des opérations de combat et de maintien de la paix, ainsi que nos interventions efficaces dans les conflits de haute intensité, offre une image très positive et très professionnelle des hommes et des femmes militaires et, en particulier, de notre leadership. Notre société évolue de façon progressive. Selon moi, plus ça fera longtemps que le leadership féminin est considéré comme la règle plutôt que l'exception, moins l'on percevra la différence entre les sexes.

Avant de nous pencher sur les différences possibles entre les sexes sur le plan du leadership, nous devons d'abord déterminer si les hommes et les femmes adoptent les mêmes processus de pensée et les mêmes méthodes de résolution de problèmes. À maintes reprises au cours de ma carrière militaire, j'ai senti qu'il y avait peut-être une différence entre la façon de penser des hommes et celle des femmes. Je me souviens d'un fait en particulier qui m'a fait réfléchir. Cela s'est produit à l'époque où j'étais mécanicien de diesel dans la RESNAV. C'était l'automne et je participais à un déploiement dans les Grands Lacs et sur la côte Est à bord d'un petit patrouilleur de la Réserve. Alors que nous nous dirigeons vers Saint John, au Nouveau-Brunswick, la pompe de refroidissement à l'eau de mer de l'un des deux moteurs principaux a commencé à couler. En raison de la fuite, le moteur a surchauffé et l'eau de mer a rapidement envahi la cale. L'équipage était composé de sept mécaniciens (cinq hommes et deux femmes). Nous avons tous jeté un coup d'œil à la pompe, et avons convenu d'un commun accord que la fuite provenait du boîtier de la pompe. Le plan consistait à réparer la pompe à notre arrivée à Saint John. Puisque c'était vendredi (et que nous étions de bons marins), nous sommes parvenus au consensus suivant : il faudrait la réparer le plus rapidement possible. Nous avons enlevé la pompe et le boîtier du moteur afin d'en faire l'inspection, et c'est à ce moment que nous en sommes venus à des plans d'action divergents.

Ma coéquipière et moi pensions que de remplacer le joint du boîtier permettrait de résoudre le problème (le joint semblait usé). Nous savions également que nous aurions besoin de tout au plus une heure pour fabriquer et installer le nouveau joint. Le chef des machines s'est alors souvenu qu'il disposait d'une pompe et d'un boîtier identiques, venant d'on ne sait où, qu'il avait entreposés dans le local de l'appareil à gouverner. Cela lui a pris une demi-heure pour trouver la pompe de rechange et une autre demi-heure pour l'installer. L'autre femme et moi n'étions que des spectatrices puisqu'il n'y avait pas assez d'espace pour que nous participions à la tâche. De toute façon, nous n'étions pas si emballées de la tournure des événements. La pompe de rechange, qui était usagée, a été installée avec l'ancien joint. Donc, lorsqu'on a tenté de remettre le moteur en marche, la pompe fuyait encore. Le plan ne fonctionnait pas. Le rotor de pompe s'était grippé puisqu'il avait été entreposé dans un endroit humide pendant trop longtemps. Les cinq hommes de l'équipage ont consacré les quatre heures et demie suivantes à faire fonctionner la « nouvelle » pompe. Pendant ce temps, ma coéquipière et

moi avons fabriqué un nouveau joint et avons subtilement proposé aux autres de l'installer sur la nouvelle pompe puisque nous avons pris la peine de le concevoir. Somme toute, nous avons réparé la fuite et à l'heure du souper, nous étions en mesure de retourner à terre.

Quelle leçon en ai-je tirée? J'avais déterminé que la pompe non étanche était la source du problème, et je jugeais que de réparer la fuite était la tâche requise. Ma coéquipière en était venue à la même conclusion. Le chef des machines avait également établi que le problème était la pompe non étanche, mais jugeait, quant à lui, que la tâche requise était de remplacer la pompe. Peut-être essayait-il de justifier sa manie d'entreposer tant de pièces de rechange dans le local de l'appareil à gouverner. Lorsqu'il s'est rendu compte que la pompe ne fonctionnait pas, l'idée de réparer quelque chose de brisé est alors devenue sa priorité. Sommes-nous parvenus à différents plans d'action en raison de nos différences de genre ou bien de nos différences en tant que personnes? Probablement parce que nous sommes des êtres différents. Cette expérience n'a peut-être pas exercé une grande influence sur ma perception du leadership, ni sur ma stratégie à adopter pour diriger des hommes et des femmes, mais elle m'a bel et bien prouvé de nouveau que nous ne pensons pas tous de la même façon.

Le genre a-t-il une influence sur le leadership? Je crois que les expériences que nous vivons façonnent notre style de leadership; par conséquent, si les hommes et les femmes possèdent des expériences différentes en raison de leur genre, il est concevable qu'ils mettent au point des approches de leadership différentes. Chose certaine, mon expérience dans la Réserve a exercé une influence sur mon style de leadership militaire. Si cette expérience s'est avérée différente parce que je suis une femme, il est donc logique que mon approche puisse être différente de celle d'un homme.

La promotion du travail d'équipe est partie intégrante du leadership, en particulier dans le contexte militaire. J'ai toujours fait partie d'une équipe et j'estime que la promotion du travail d'équipe découle d'un leadership solide. Lorsque j'ai suivi la formation de base des officiers, l'un des officiers du personnel d'instruction (PI) était particulièrement « endurci ». Fort de son expérience au sein de l'Armée de terre, de l'infanterie et des Rangers, il s'était fait une idée plus que claire des femmes dans des rôles de combat au sein des FC. Je le rendais perplexe, et il me

l'a du moins avoué vers la fin du cours. Je m'adonnais à une véritable partie de plaisir. La météo était affreuse (l'hiver le plus froid à Chilliwack depuis les années 1920) et c'était la première fois de ma vie que je me sentais autant stimulée sur les plans physique et intellectuel. Toutefois, bon nombre des autres aspirants-officiers de mon peloton n'appréciaient pas le défi. J'utilisais l'humour pour les inspirer et les motiver. J'ai également fait preuve d'une éthique de travail rigoureuse qui est devenue rapidement populaire à la suite du succès de la mission. Ce bon capitaine ne pouvait pas venir à bout de mon enthousiasme, et puisque mon attitude exerçait une influence positive sur le reste du groupe, je pense qu'il s'est rendu compte que « certaines femmes » pouvaient diriger des hommes (et des femmes). En rétrospective, je ne crois pas que mes actions aient été différentes de celles d'autres leaders efficaces, qu'ils soient hommes ou femmes.

Les officiers MAR SS sont vite appelés à occuper des rôles de leadership; d'abord comme officiers divisionnaires pour les opérateurs de combat, puis comme chefs de quart à la passerelle. Il incombe aux chefs de quart à la passerelle d'assurer la sécurité du navire et de tout le personnel à bord. L'instruction et le service s'effectuent en grande partie en mer, comprenant à la fois des séances officielles de formation en cours d'emploi (FCE) et des programmes de mentorat offerts par des cmdt et des officiers supérieurs. À mon avis, le mentorat des cmdt entraîne des répercussions des plus déterminantes sur les officiers MAR SS. Après tout, l'objectif de ces officiers est de devenir à leur tour cmdt. Je me souviens d'une fois où un collègue plus expérimenté m'a expliqué que j'aurais l'occasion d'observer chez mes cmdt de nombreux styles et compétences de leadership. Il m'a conseillée de mettre les éléments bons et positifs dans ma poche droite et les éléments négatifs dans ma poche gauche. Au fur et à mesure que je perfectionnais mes compétences de leader, je devais faire appel aux éléments de la poche droite. Je ne devais pas ouvrir la poche gauche, mais je devais ne jamais oublier ce qui s'y trouvait. Tout cela me semblait très philosophique à l'époque.

J'ai côtoyé une multitude de cmdt au cours de ma carrière et bon nombre d'entre eux ont exercé une influence très positive sur les autres. Cependant, ma poche gauche n'est certainement pas vide. Par exemple, je me rappelle un certain cmdt qui manquait de patience quand venait le temps d'enseigner aux officiers MAR SS subalternes à manœuvrer le navire. Il obligeait les officiers qui confondaient le bâbord et le tribord à porter un gant rouge et un gant vert. Je pense que pour lui,

il s'agissait d'un outil d'apprentissage efficace, mais pour ceux qui devaient porter les gants, c'était humiliant. Je me souviens d'un autre cmdt qui avait l'habitude de rencontrer ses chefs de quart à la passerelle pendant les périodes de travail plus tranquilles la nuit. L'objectif consistait tout simplement de discuter avec eux, de leur communiquer une certaine sagesse et de leur poser des questions sur divers aspects de leur rôle. Cette approche était bien appréciée; elle favorisait l'apprentissage et renforçait la confiance des stagiaires.

Le leader doit jouer un rôle de mentor à tous les niveaux. Lorsque nous « emmagasinons » des leçons apprises en cours de route afin d'en faire profiter les subalternes, nous évoluons alors en tant que leaders. J'ai appris qu'un mentorat efficace (poche droite) repose notamment sur le respect mutuel et qu'un environnement positif et stimulant est la clé d'un apprentissage valable. Voilà d'importants principes de leadership qui s'appliquent, à mon avis, tant aux hommes qu'aux femmes.

À l'époque où j'ai suivi l'instruction des MAR SS, le personnel de niveau supérieur qui était à bord des navires avait très peu d'expérience dans la gestion d'unités composées d'hommes et de femmes. Cela n'a pas été sans embûches bien entendu, mais en général, l'expérience s'est avérée positive. Selon mes observations, les hommes et les femmes étaient en grande partie traités de la même façon en ce qui a trait aux attentes professionnelles. Par contre, concernant les questions de division, que ce soit d'ordre administratif, disciplinaire ou personnel, les femmes étaient souvent traitées avec un peu plus de délicatesse par leurs superviseurs de sexe masculin qui ne possédaient pas encore les compétences requises pour gérer certaines situations.

Il était parfois difficile pour les superviseurs de sexe masculin de trouver le juste milieu entre la compassion et la discipline. De temps à autre, certains évitaient ou confiaient à d'autres les mesures disciplinaires ou correctives par crainte que les femmes fondent en larmes (comme c'était parfois le cas). Malheureusement, les décisions qui sont prises afin d'éviter une situation inconfortable peuvent nuire à l'exigence de maintenir le caractère disciplinaire et moral de l'institution. Puisque ce genre de situation peut être perçu comme un traitement de faveur, il entraîne également des répercussions sur la promotion du travail d'équipe. Si le traitement et, par conséquent, les expériences des femmes matelots – possiblement de futurs leaders – sont différents de ceux de leurs collègues masculins, leur style de

leadership devrait logiquement être aussi différent. Heureusement, nous avons fait beaucoup de chemin. Les superviseurs qui ont été appelés à composer avec des unités mixtes et une (ou deux) nouvelle génération de normes ont contribué à promouvoir un traitement plus uniforme des hommes et des femmes au sein de la Marine.

En tant que chef subalterne, mes interventions ont-elles été différentes de celles de mes collègues masculins? Mon expérience d'officier MAR SS subalterne a probablement été semblable à celle de bon nombre de mes coéquipiers. En tant que femme, et officier subalterne, je n'étais pas particulièrement à l'aise de donner des conseils aux officiers marinières à propos de questions d'ordre personnel, notamment l'endettement. Il pouvait s'agir d'un homme, du même âge que mon père, qui en était à son troisième divorce, et qui servait en mer déjà bien avant ma naissance. Quel conseil étais-je en mesure de lui donner? Heureusement pour moi, la politique relative aux enjeux de cette nature était clairement établie et cette personne pouvait bénéficier des services d'aide offerts par des spécialistes à terre. Quand j'ai compris que mon rôle n'était ni celui d'une travailleuse sociale, ni celui d'une conseillère financière, ni celui d'une amie, mais consistait plutôt à offrir un encadrement, la vie est devenue beaucoup plus simple.

Mes pairs masculins avaient les mêmes craintes que moi; devant des situations où il fallait venir en aide à un subalterne aux prises avec un trouble de toxicomanie ou à une personne qui vivait une séparation, nous étions tous novices en la matière. Je crois que nous en avons tous tiré les mêmes leçons, hommes et femmes.

D'après mon expérience, trois grandes raisons expliquent l'adhésion du personnel militaire au leadership d'un chef : il est légalement obligé, il juge que le leader est un professionnel qualifié, et il croit que c'est l'homme à suivre en temps de guerre. Cette explication repose avant tout sur l'inspiration. Les gens veulent être inspirés. En fait, certaines personnes croient même que la compétence professionnelle pourrait être sensiblement laissée de côté aux dépens de cette caractéristique intangible.

Voilà un domaine où j'ai l'impression que le genre pourrait avoir une incidence sur le leadership. Selon mon expérience, aucune femme leader n'a encore été décrite comme « source d'inspiration » au sein des FC. Pourtant, il n'est pas rare d'entendre des commentaires de ce genre au sujet des hommes, et ce, à différents

niveaux de leadership. C'est le cas notamment du Général Hillier, ancien Chef d'état-major de la Défense (CEMD) qui, pour bien des gens, a une vision exceptionnelle. C'est aussi vrai pour certains plongeurs-démineurs de mon unité dont l'attitude inspirante a été soulignée par d'autres militaires. Il me semble que les femmes ne sont pas généralement considérées de cette façon aux yeux de leurs suiveurs. Pourquoi est-ce ainsi? Possiblement parce qu'il est encore trop tôt pour évaluer le leadership militaire d'un nombre déterminant de femmes et créer ainsi cette possibilité. À mon avis, et c'est probablement l'avis de beaucoup de femmes dans les FC, c'est la réalité dans laquelle nous vivons. Et l'évolution ne constitue pas un processus expéditif. C'est donc pourquoi nous considérons la compétence professionnelle comme une composante essentielle à notre leadership militaire.

À mon entrée dans le groupe des plongeurs-démineurs, bien des gens s'inquiétaient de l'accueil qui me serait réservé. J'étais peut-être béatement dans l'ignorance, mais cette idée ne me préoccupait pas le moins du monde. J'avais confiance en mes talents de plongeuse et en mes compétences sous l'eau (des facteurs déterminants dans ma prise de décision). J'étais également persuadée que j'étais un leader solide et en mesure de renforcer l'esprit d'équipe; ces qualités m'avaient été auparavant d'une grande utilité. Travailler sous l'eau, dans un environnement généralement froid, est très difficile sur le plan physique. De plus, la nature de ce travail peut être exigeante sur les plans intellectuel et émotionnel. Mais puisque je me plais à me surpasser, faire partie de ce groupe allait de soi. Chose certaine, je n'ai jamais eu la même force physique que celle de mes collègues masculins et je ne l'aurai jamais – c'est une question de biologie. Par contre, je me suis assurée autant que possible de toujours disposer d'une certaine capacité physique, et pour combler l'écart, je me suis servi de mon outil le plus fiable : mon cerveau. Je m'attends à ce que tout leader optimise ses forces.

Il m'est arrivé d'entendre que les femmes alpinistes sont plus compétentes techniquement parlant que les hommes, car elles doivent compenser leur centre de gravité plus bas et leur moindre force au haut du corps. Cette affirmation est probablement vraie pour toutes les tâches nécessitant de la force physique effectuées par des femmes, y compris la plongée. Sous l'eau, en environnement à flottabilité nulle, bien souvent, le plongeur n'a rien pour s'appuyer afin de fournir la poussée nécessaire pour certaines tâches. Je me souviens des regards étonnés reçus alors que j'enfourchais un dôme sonar, la tête en bas, me servant

de mes jambes pour rester en place, tandis que je retirais les nombreux écrous de la bande carénée. Mon superviseur se demandait aussi pourquoi j'utilisais une quantité d'air considérablement inférieure à celle utilisée par mes homologues masculins pendant l'exécution de ce type de tâches. Je répondais que j'avais de plus petits poumons. Cela dit, je crois que, c'était surtout parce que j'exécutais la tâche calmement et facilement une fois bien arrimée au dôme, tandis que mes pairs masculins tentaient agressivement de s'agripper à la clé, en suspension dans l'eau, presque au point d'en perdre conscience.

Donc, qu'ai-je appris de ce type d'expériences? Qu'il peut y avoir différentes stratégies pour parvenir au même résultat ou que les gens ont tendance à développer des stratégies qui leur permettent d'outrepasser les faiblesses tout en conservant les forces. Je sens que j'ai mis beaucoup l'accent sur mes capacités professionnelles tout au long de ma carrière. Selon moi, c'était le facteur principal par lequel ma capacité de leadership serait évaluée.

Puisque j'ai eu l'immense chance de commander l'une des unités de plongée de la Flotte, toute crainte par rapport à mon acceptation dans le groupe s'est évaporée depuis longtemps. Je suis la première et malheureusement encore la seule et unique femme officier plongeur-démineur des FC. J'essaie toujours de recruter de jeunes officiers MAR SS dans ce passionnant sous-groupe professionnel. Ce qui m'intrigue, c'est que les jeunes hommes ne semblent pas surpris de voir une femme commander cette unité, mais que les jeunes femmes le sont. En réalité, une jeune femme est venue me voir et m'a affirmé qu'elle ne savait pas qu'elle pourrait un jour commander une unité de ce genre. Étant donné que cette jeune femme était diplômée d'un collège militaire, sa déclaration m'a grandement étonnée, parce que je croyais que nos institutions militaires encourageaient le potentiel et les possibilités chez tous nos jeunes leaders. Peut-être était-ce un cas isolé. L'institution navale a certainement évolué, mais le fait que les femmes doivent prouver qu'elles sont aussi bonnes que les hommes est un obstacle sociétal qui ne se laisse pas ébranler facilement. Peu importe, j'ai donné l'heure juste à cette jeune femme et je crois qu'elle est repartie avec un sentiment amélioré par rapport à la profession qu'elle a choisie.

J'ai affirmé que selon moi, l'expérience forme le leader de plusieurs façons, y compris en matière de style individuel et de stratégies. J'oserais avancer que puisque le sexe peut influencer l'expérience, il fait assurément partie de la

perspective des leaders, mais n'affecte pas nécessairement le leadership. Si l'on se fait aux stéréotypes de genre communs, le leadership au féminin serait toujours davantage axé sur la communauté et le soutien que celui, plus agressif, des hommes. Un bon leader militaire appartient-il nécessairement à l'un ou l'autre de ces stéréotypes ou est-il préférable qu'il appartienne à une combinaison des deux? Pour être un bon leader militaire, une femme doit-elle absolument diriger comme un homme? Il n'existe aucune définition universelle du leadership, ni aucun style de leadership parfait, et c'est très bien ainsi.

Les six caractéristiques suivantes ont guidé ma stratégie personnelle de leadership. Premièrement, un leader doit avoir une vision. Il se doit d'envisager l'avenir, de se fixer un objectif vers lequel il dirigera ses énergies. Deuxièmement, un leader se doit d'être compétent professionnellement. Troisièmement, un leader doit inspirer. On peut être inspirant simplement en montrant l'exemple. On peut aussi l'être en croyant en la mission et en promouvant des perspectives positives. Quatrièmement, un leader se doit d'être honnête. Il y aura des situations où le leader n'aura pas de solution et devra demander conseil avant de prendre une décision, ce qui donnera confiance en l'organisation, laquelle est essentielle à la cohésion et à l'efficacité de l'équipe. Cinquièmement, un leader doit démontrer du courage éthique, en faisant toujours « la bonne chose ». Enfin, un leader doit être cohérent. Un manque de cohérence aurait pour effet d'annuler toutes les autres caractéristiques.

Il existe beaucoup d'autres importantes caractéristiques de leadership, mais ce sont les six caractéristiques énumérées ci-dessus qui m'ont permis de diriger avec succès des équipes militaires opérationnelles. Quand j'examine ces qualités, aucune ne m'apparaît comme intrinsèquement masculine ou féminine. Est-ce la combinaison parfaite? Non. Ai-je commis des erreurs? Oui. Ce sont mes expériences collectives et les leçons apprises au cours de ma vie qui ont fait de moi la personne et le leader que je suis.

J'ai été pionnière de plusieurs façons au cours de ma carrière militaire. Au début, on me demandait souvent d'exprimer comment je me sentais comme femme occupant un poste non traditionnel. Je n'ai jamais vraiment su quoi répondre à cette question et, généralement, j'esquivais l'attention publique. Je ne voyais pas en quoi mes commentaires seraient utiles ni ce que pourrait donner le fait d'être montrée en exemple. Voir, 25 ans plus tard, une jeune femme qui ne conçoit pas

qu'elle a le potentiel nécessaire pour atteindre le plus haut niveau de leadership dans les FC met tout ceci en perspective. Est-ce que le genre affecte le leadership? Peut-être que oui, peut-être que non. Je ne sais toujours pas exactement comment répondre à la question sur mes sentiments par rapport au fait d'être une femme dans un poste non traditionnel. Ce que je sais, c'est que je ne fuis plus les occasions d'inspirer les jeunes personnes. Après tout, c'est ma responsabilité en tant que leader, peu importe que je sois une femme.

CHAPITRE 12

L'expérience vécue par un officier de la Réserve navale au cours de l'opération *Argus* en Afghanistan¹

Capitaine de frégate Marta Mulkins

Le Capitaine de frégate (Capf) Marta Mulkins, CD, est membre de la Réserve navale (RESNAV) depuis 1985. Elle a servi en qualité d'officier de marine de surface au sein de différentes unités partout au pays, et en tant qu'officier de bord pour plusieurs classes de navires. Au cours de ses études universitaires et de certains congés autorisés dans le cadre de sa carrière civile d'architecte paysagiste, elle a occupé divers postes en mer qui l'ont amenée à assumer des responsabilités de plus en plus importantes, ce qui a donné lieu en juillet 2003 à sa prise en charge du commandement du Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) KINGSTON. Après deux ans de commandement, elle a travaillé au Quartier général de la Défense nationale (QGDN) et en 2006, elle est partie en mission à Kaboul, en Afghanistan, pour une affectation de six mois au sein de l'équipe consultative stratégique – Afghanistan (ECS-A) des Forces canadiennes (FC). À son retour au Canada, elle a poursuivi sa carrière civile. Elle a été promue à son grade actuel en janvier 2008.

Introduction

Le présent chapitre s'inspire en grande partie d'une entrevue menée dans le cadre du programme d'histoire orale du Musée canadien de la guerre (MCG) peu de temps après mon retour d'Afghanistan. Au moment où j'ai relu ces pages en prévision du processus d'écriture, je me suis rappelée Kaboul d'une façon si intense que j'arrivais presque à sentir la poussière. Le compte rendu que j'ai fourni montre que j'étais encore profondément préoccupée de l'évolution de ce pays même après six mois de retour à la vie normale; en réalité, je le suis toujours aujourd'hui.

Mon travail au sein de l'équipe consultative stratégique (ECS) s'est avéré un défi unique, qui non seulement faisait appel à l'instruction militaire que nous avions reçue et à l'éthos qui nous avait été enseigné au fil des ans, mais nécessitait également que nous puisions dans les expériences de groupe que nous avions

vécues. Cette stratégie nous permettait de nous adapter à l'environnement non militaire, d'établir une relation de confiance et de coopération avec les différentes cultures et, en tout temps, de composer avec les situations imprévues.

Je n'ai pas encore été en mesure de retourner à Kaboul, mais je conserve l'espoir de le faire un jour. D'ici là, je garde à l'esprit les leçons que j'ai tirées de mon expérience dans ce pays et elles constituent une motivation permanente.

Les événements qui ont précédé la sélection pour l'Afghanistan

J'étais membre de la RESNAV et je travaillais au sein de l'équipe du Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). J'occupais un poste aux Communications stratégiques depuis quelques mois quand j'ai reçu un courriel de la part d'une ancienne collègue qui travaillait à la cellule de la dotation internationale du J3. Elle m'a informée qu'un processus de recrutement était en cours en vue de pourvoir des postes pour une opération, soit la première rotation (ROTO 0) de l'opération (Op) *Argus*. Elle m'a demandé si je connaissais quelqu'un qui serait possiblement disponible pour y participer. Dans l'exercice de ses fonctions, elle s'efforçait d'assurer l'égalité des chances lorsqu'il s'agissait de participer à une opération de ce genre. Ainsi, en plus de solliciter la participation des membres de la Milice et de la Réserve de la Force aérienne, elle avait également envoyé le message à quelques personnes de la RESNAV. Je lui ai indiqué que si je pensais à quelqu'un, je serais heureuse de lui en faire part. Je n'ai aucunement considéré ma candidature sur le coup. Toutefois, pendant cette même semaine, je me suis effectivement surprise en train de consulter le site Web du réseau d'information de la Défense (RID) au sujet des activités des forces militaires en Afghanistan. Au cours de la semaine suivante, j'ai décidé que je devrais peut-être envisager la chose. J'ai donc communiqué de nouveau avec mon ancienne collègue pour lui demander de plus amples renseignements sur cette opération.

Il était prévu que l'ECS soit composée d'une douzaine de personnes en déploiement à Kaboul pendant un an. Certains membres de l'équipe seraient en mission pendant toute l'année, tandis que les autres participeraient à une affectation de six mois. Quand j'ai entendu parler de cette équipe, elle était en partie déjà formée, mais certaines places n'avaient pas encore trouvé preneur. L'équipe se trouvait alors à Kingston afin d'achever son instruction au Centre de formation pour le soutien de la paix (CFSP) et serait à Ottawa la semaine

suivante. J'ai donc eu une très courte entrevue avec le responsable de la dotation. À l'époque, ce directeur croyait que je serais une bonne candidate. De plus, mon supérieur immédiat du CEMFM m'avait référée pour une brève entrevue avec le chef de l'équipe, un colonel de l'Armée de terre. J'ai alors été autorisée à participer à l'instruction pour le cas où un poste se libérait. Mon supérieur à la cellule des Communications stratégiques de la Marine estimait qu'il s'agissait d'une belle possibilité. Mais bien entendu, il poursuivrait son travail avec le CEMFM afin de voir si cette chance me serait réellement donnée. Le tout s'est déroulé très rapidement; l'entrevue s'est bien passée et je me suis ensuite rendue à Ottawa pour participer à l'instruction. Le chef d'état-major (CEM) a décidé que je ne ferais pas partie de la mission pour les six premiers mois, mais m'a promis que s'il avait besoin de quelqu'un pour la seconde période de six mois, soit la ROTO qui commençait en février, je serais alors autorisée à partir.

Op Argus

L'Op *Argus* constituait une opération entièrement indépendante des autres engagements que nous assumions en Afghanistan à l'époque, et de ceux que nous tenons encore aujourd'hui dans ce pays. L'objectif consistait à former une petite équipe consultative qui prêterait assistance au gouvernement de l'Afghanistan concernant la planification stratégique. Il s'agissait d'une opération militaire non conventionnelle, et sa mise sur pied découlait de la relation étroite et très particulière qu'entretenait notre Chef d'état-major de la Défense (CEMD), le Général Hillier, avec le président d'Afghanistan, M. Karzai. Cette relation avait pris forme lorsque le Général Hillier était aux commandes de la Force internationale d'assistance à la sécurité (FIAS), et s'appuyait sur l'aide à la planification stratégique qu'il avait fournie au gouvernement intérimaire d'Afghanistan. Tous deux avaient déterminé que le petit et fragile gouvernement afghan, alors engagé dans un processus de réforme, manquait de capacité sur le plan de la planification stratégique. Le Président Karzai avait indiqué : « Écoutez, vous savez, l'aide présentement apportée à la consultation stratégique n'est pas suffisante ». Le général avait alors répondu : « Je vois. J'en ferai part à mon gouvernement et nous verrons ensuite ce que nous pouvons faire pour vous ». Et c'est le Colonel Mike Capstick, maintenant à la retraite, qui avait été choisi pour diriger l'équipe.

L'équipe en question était appelée « équipe consultative stratégique – Afghanistan », ou ECS-A. L'objectif consistait à former un groupe relativement petit qui apporterait un soutien à la planification stratégique du gouvernement afghan, et ce, de façon bilatérale. Il n'incombait pas aux membres de l'équipe d'être des spécialistes en développement économique, en infrastructure, en élaboration de politiques ou autre; il s'agissait plutôt de mettre à profit certaines de nos compétences, soit notre capacité d'écouter, de comprendre et d'analyser les objectifs du gouvernement, puis notre capacité d'élaborer, en collaboration avec ce gouvernement, des plans visant à atteindre les objectifs en jeu. Nous fournissions des services de mentorat aux planificateurs. Pour être franche, le processus de planification opérationnelle (PPO) des FC a été utilisé dans le cadre de l'élaboration des politiques plutôt que pour le développement des opérations militaires. L'équipe était considérée comme une expression de l'ancienne approche 3D (défense, diplomatie et développement) du Canada qui reflétait à l'époque l'engagement du gouvernement sur la scène internationale. Cela signifiait que les autorités responsables du développement, c'est-à-dire l'Agence canadienne de développement international (ACDI), de la diplomatie et de la défense travailleraient de concert. Par exemple, l'ACDI nous avait fourni un spécialiste en développement, en mentorat offert aux nouveaux gouvernements et en élaboration des plans. Le ministère des Affaires étrangères n'avait pas envoyé d'équipe qui travaillerait directement avec nous, mais les activités auxquelles nous avons participé lorsque nous étions en Afghanistan nous avaient permis de maintenir des communications étroites avec ce ministère, par l'entremise de l'ambassade à Kaboul.

Description du travail

On pourrait se demander comment, en tant que membres de forces militaires, nous allions nous préparer pour cette mission non militaire, au-delà de l'instruction préalable au déploiement et du séjour au CFSP. Nous recevions des mémoires de la part de spécialistes du ministère des Affaires étrangères et de personnel militaire qui avait fait partie du premier groupe de la planification stratégique du Général Hillier au sein de la FIAS. À ma connaissance, nous les avons tous « lu » autant que possible. D'une part, prenant en compte mon expérience au sein de la RESNAV et ma carrière civile en tant qu'architecte paysagiste, je ne sais pas ce qui m'aurait fait sentir vraiment préparée. D'autre part, grâce aux

expériences diversifiées que j'avais vécues, j'avais confiance que je serais en mesure de m'adapter à la situation. Au bout du compte, la planification reste la planification, qu'il s'agisse d'assurer la surveillance des pêches au large de la côte Sud de Terre-Neuve ou d'aider, à titre d'architecte paysagiste, des clients à déterminer un programme fonctionnel propre à un emplacement. Tout est une question de mettre en œuvre les projets; par conséquent, planifier et mettre à exécution le plan ciblé. Dès que nous avons compris que nous n'avions pas le luxe de nous laisser abattre par l'inconnu, la tâche s'est résumée à notre capacité de déterminer les objectifs, de déterminer un plan visant à atteindre ces objectifs et d'exécuter ensuite le plan.

Au sein de l'ECS, j'étais membre de l'une des deux équipes qui étaient affectées aux différents ministères gouvernementaux. Au départ, je faisais partie de l'équipe qui collaborait avec le groupe de travail responsable de la Stratégie de développement national de l'Afghanistan (SDNA). Les membres de cette équipe s'employaient à élaborer le document de surveillance et la stratégie nationale qui visaient à coordonner toutes les activités d'aide et de développement à l'échelle du pays.

Mon équipe était composée de trois personnes. Elle comptait un chef, lequel détenait le grade de capitaine de frégate ou de lieutenant-colonel, ainsi que deux subalternes, lesquels détenaient le grade de capitaine de corvette ou de major. Mon chef était officier de marine et avait vécu une multitude d'expériences dans le domaine des opérations et de la gestion du personnel.

Notre tâche consistait à appuyer le groupe de travail dans le cadre de l'élaboration du document sur la SDNA. Le cadre avait été défini, mais il fallait désormais déterminer les objectifs et les niveaux cibles actuels qui permettraient à tout ministère de mesurer le développement et d'en faire état à sa zone de responsabilité. Il s'agissait d'un processus assez complexe, car nous devons procéder à de nombreuses consultations auprès des différents ministères afin de déterminer leurs objectifs, la façon de fixer leurs cibles de rendement et l'approche adoptée pour la mesure du succès. Certains ministères étaient très efficaces et avaient mis en place des procédures rigoureuses, tandis que d'autres étaient moins organisés et disposaient de moins de moyens. Ce processus reposait également sur une collaboration avec des organismes internationaux et nous en sommes tous venus

à connaître très bien la communauté des Nations Unies, qui tournait surtout autour de la Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan (MANUA) et du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Le groupe de travail responsable de la SDNA exerçait ses activités à l'intérieur du complexe du Premier ministre, le « Sederat ». Ce complexe était composé de différents bâtiments aux allures de vieux palais. C'était captivant de pouvoir interpréter l'histoire de ce secteur de Kaboul grâce au style de l'architecture et à l'aménagement des jardins : la pierre était magnifique à l'intérieur comme à l'extérieur, d'immenses arbres feuillus et rosiers exotiques grimpaient sur les tonnelles, et des trous d'obus dans les murs de jardin n'avaient jamais été réparés. À mon arrivée en février, des géraniums avaient été empotés afin de passer l'hiver dans le vestibule de l'entrée principale fait de verre et de pierre. L'espace extérieur embrassait une certaine élégance qui en disait long et à l'intérieur des murs se trouvait une petite oasis de calme dans un coin agité de la capitale.

Nous travaillions directement avec une dizaine de collègues afghans, des hommes et des femmes. Certains d'entre eux avaient reçu une éducation occidentale et tous parlaient très bien l'anglais. Ce groupe était en grande partie composé de jeunes Afghans dans la trentaine, très motivés et avant-gardistes. Nous respections l'horaire de travail des Afghans (semaine de travail de six jours) et chaque jour, tous les membres du complexe se rassemblaient à la cafétéria pour le dîner d'affaires qui nous était tous fourni – c'était l'un des avantages que procurait un poste au gouvernement. L'excellente relation de travail que nous avons cultivée avec ces personnes s'est étendue au-delà du bureau; nous accueillions souvent nos collègues afghans dans notre complexe et nous sortions parfois ensemble en ville. Aucun autre adjoint venu de l'étranger ne faisait, en soi, partie de notre équipe à temps plein. Bien entendu, il n'y avait pas non plus de militaire venu de l'étranger. À l'occasion, un représentant de la FIAS ou de la Force opérationnelle interarmées de la coalition (FOIC)-76 participait à nos activités afin d'assurer une certaine liaison, et ce, puisque nos interventions permettaient également de préciser le cadre des activités menées par les équipes provinciales de reconstruction (EPR). En réalité, certains membres de mon équipe se déplaçaient afin de donner des briefings lors des conférences des EPR sur la SDNA. Cette pratique avait pour but de montrer aux participants la façon dont ils pourraient organiser les activités de développement de l'EPR conformément au contexte élargi.

J'ai collaboré à la SDNA pendant près de deux mois et demi et j'ai ensuite été affectée à un nouveau projet. J'avais reçu pour mandat d'analyser l'appui que nous pouvions apporter au CEM et au président, et l'objectif visait à réorganiser le bureau de ce dernier. À l'origine, nous tenions des réunions avec lui afin d'étudier le rôle que nous serions possiblement en mesure de jouer. Nous lui avons formulé une proposition et il l'a acceptée. Mon travail à temps plein consistait alors à prêter assistance au CEM dans son plan de restructuration. Je travaillais en étroite collaboration avec un collègue afghan qui possédait une vaste expérience dans le travail auprès d'organisations non gouvernementales (ONG) et qui était très respecté au sein de son gouvernement.

Le CEM avait déjà travaillé dans des pays occidentaux et avait une vision très précise de la façon dont le bureau devait fonctionner. Son plus grand défi consistait à travailler en fonction de certaines normes culturelles, comme nous pouvons nous l'imaginer. Mon statut d'officier militaire venu de l'étranger aurait pu être mal interprété et c'est pourquoi je suis demeurée plutôt discrète. Lorsque je travaillais au Palais, je portais en tout temps une tenue civile. J'étais parfaitement consciente du fait que j'y étais la seule femme, à l'exception de gardiennes de sécurité. Et il m'arrivait de me demander, quand je traversais la cour pour me rendre à mon petit bureau situé dans une annexe derrière le Palais, si l'on était en train de m'observer d'un regard désapprobateur. Toutefois, les gens avec qui je collaborais directement adhéraient à une philosophie plus moderne et faisaient toujours preuve d'une grande politesse. Je n'ai jamais senti que j'étais tenue à l'écart ou que ma présence était inappropriée, que ce soit dans le cadre de mon travail sur la SDNA ou dans le Palais. Bien entendu, il est primordial de toujours se comporter de façon polie et respectueuse. Il ne faut pas exagérer non plus.

Du point de vue de l'ECS-A, le risque potentiel d'être aux prises avec les enjeux politiques afghans était très présent à notre esprit lorsque nous nous sommes demandé au début s'il s'agissait d'un endroit approprié pour exercer nos opérations. Mais, nous avons fini par conclure que le tout en valait la peine, car nous avons la possibilité de fournir un appui considérable à un homme dont les intentions étaient très sincères. De toute évidence, certaines intrigues se tramaient au Palais et c'était parfois à notre avantage d'être vus le moins possible, mais on m'a informée que les activités se sont poursuivies à la suite de notre départ, et

que les bases que nous avions jetées en si peu de temps ont été ultérieurement renforcées par des ONG.

La vie à Kaboul

Le décor de la ville est à couper le souffle. Rien ne peut vraiment nous préparer à la situation. Atterrir sur l'aire de trafic de l'aéroport international de Kaboul et voir les montagnes, le ciel et le caractère du paysage – tout me semblait nouveau et intéressant. Tout au long de mon affectation, j'ai été témoin de la transformation de Kaboul, passant d'un endroit grisâtre, terne et enfoui dans l'hiver à une ville ensoleillée aux rues poussiéreuses et dotée de jardins fermés ornés de roses et d'arbres fruitiers.

Le risque est visiblement présent à Kaboul, mais ce n'est pas comme partir en patrouille dans la ville de Kandahar où nous savons que nous sommes la cible. À Kaboul, la scène est très différente : les dispositifs explosifs de circonstance (IED) sont davantage de nature aléatoire, tandis que les frappes psychologiques et politiques répondent à des fins bien plus précises, soit les attaques visant à accroître la vulnérabilité des Afghans et des intervenants internationaux et à susciter la couverture médiatique dans les pays occidentaux. Nous étions fréquemment mis en garde contre les menaces potentielles sous forme de dispositifs explosifs de circonstance placés dans un véhicule (VBIED). Les risques étaient bel et bien de toutes sortes. À l'occasion, certaines roquettes étaient encore lancées dans la ville, mais cette pratique était beaucoup moins fréquente qu'il y a quelques années, d'après ce que je peux comprendre.

Nous vivions dans le quartier de Wazir Akbar Khan, le secteur de Kaboul où se trouvent la plupart des résidences pour les représentants venus de l'étranger, les ambassades et les organismes internationaux. À mon avis, ce quartier a probablement vu le jour dans les années 1950 ou 1960, à en juger par son style architectural. Les citoyens riches de Kaboul habitent également ce quartier, et c'est la raison pour laquelle il est très bien protégé. L'accès à de nombreuses rues est contrôlé par des barrières situées aux extrémités; les gardes ne laissent passer que les gens qui vivent dans le secteur. De plus, la présence des policiers est accrue dans le quartier, étant donné que bien des résidents constituent une cible potentielle. Cela dit, pendant les jours de travail, nous empruntions certaines

rues pour nous rendre à des points de destination précis et aux ambassades. Nous étions très bien connus des gardes.

En ce qui concerne notre propre bien-être, je crois que la meilleure façon de décrire notre expérience est la suivante : nous étions constamment en situation de stress. Si nous traversions la ville en voiture, en particulier sur les routes qui présentaient une menace importante, c'est-à-dire celles où la plupart des attentats suicides à la bombe ciblent les convois militaires ou même les véhicules utilitaires sports qui sont manifestement conduits par des étrangers, nous prenions évidemment les mesures de protection et de sécurité nécessaires et nous nous préparions au pire. Conduire était toute une aventure, mais j'ai entendu dire que la situation s'était grandement améliorée – la patrouille routière est accrue et les citoyens sont maintenant plus obéissants. Lorsque nous habitions ce quartier, aucun code de la circulation routière n'était établi : les gens conduisaient en sens inverse, il n'y avait aucune lumière la nuit, les voies de convergence étaient un vrai sport extrême pour les véhicules. Nous nous sommes habitués à ce type de conduite, mais nous ne nous sommes pas habitués aussi facilement à l'idée qu'un jour, nous risquions d'être au mauvais endroit au mauvais moment. De nombreux incidents se sont produits pendant notre séjour, et il en est encore ainsi aujourd'hui. Nous estimions certes avoir établi un lien étroit et très positif avec nos collègues afghans et nous étions heureux du travail quotidien accompli avec eux, mais nous ne savions jamais quelles étaient les réelles intentions des gens dans la rue.

De plus, dans le cadre de la mission, nous éprouvions un certain stress à savoir les secteurs où il était approprié pour l'ECS d'intervenir (ou de se retirer, selon le cas) et le moment où nous demanderions si la situation pouvait se retourner contre nous. Je crois qu'au bout du compte, nous nous efforcions simplement de faire pour le mieux.

Kaboul 100

Les Canadiens étaient répartis dans différents endroits de la ville. Par exemple, les représentants de l'élément de soutien national (ESN), les commis et les techniciens de véhicules se trouvaient au Camp Souter, qui était le camp britannique. Certains représentants étaient affectés au Quartier général de la

FIAS et assumaient des fonctions d'état-major. Certains militaires occupaient des postes de liaison au sein de l'armée américaine, avec la FOIC-76, afin d'y exercer diverses fonctions. De plus, l'officier des affaires publiques du CEMFM, qui était mon directeur aux Communications stratégiques à Ottawa, était en fait en mission à Kaboul en même temps que moi. Il travaillait avec les Américains à quelques pas de leur base, soit le Camp Eggers. De temps à autre, il venait nous visiter dans notre demeure afin de s'évader un peu de la vie au camp. L'ambassade avait l'habitude de tous nous accueillir lors des jours de congé, notamment à l'occasion de la fête du Canada, ou des visites des dignitaires canadiens.

De retour au foyer

Pendant un mois, nous sommes rentrés au pays en petits groupes séparés; je faisais partie du quatrième et dernier groupe. Je dois dire que l'atmosphère était étrangement bizarre dans les derniers jours alors qu'il ne restait que le quatrième groupe et que tous les membres de la nouvelle équipe étaient arrivés. Naturellement, ils étaient plutôt sur leurs gardes. Au cours de ces derniers jours, notre objectif consistait, afin de les aider à s'ajuster un peu, à leur expliquer qu'ils trouveraient l'endroit agréable à habiter (tout compte fait) dès qu'ils auraient compris ce qui était à leur portée. D'après ce que j'ai entendu par la suite, ils se sont assez bien adaptés. Nous nous employions à achever certains projets et à assurer l'entrée en fonctions de la nouvelle équipe. Dans les dernières semaines, je suis partie en hélicoptère dans l'Est de la ville afin de rendre visite à deux EPR et d'escorter quelques hauts fonctionnaires du gouvernement afghan qui étaient engagés dans des consultations. Le départ nous a finalement paru subit. Nous sommes passés de 60 à 0.

Notre vol de retour a été assuré par une compagnie aérienne civile puisqu'il était difficile de mobiliser un avion de transport militaire à un moment où l'opération canadienne à Kandahar battait son plein. Notre premier vol s'est effectué jusqu'à Dubaï avec la compagnie aérienne afghane KAMAIR, puis le reste du trajet s'est effectué avec les compagnies Lufthansa et Air Canada. À Dubaï, nous avions quelques heures devant nous. L'un de mes collègues du groupe de travail responsable de la SDNA et moi sommes donc sortis en ville et avons, par-dessus tout, profité d'un souper sushi avant de retourner à l'aéroport et de franchir la dernière étape du voyage.

Nous étions de retour en terre canadienne, nous sommes passés à la douane, nous avons rejoint nos familles à l'aéroport et ce fut tout. Nous – et cela revient à dire que nous étions une toute petite équipe – avions du mal à nous adapter à une structure plus grande. Individuellement ou en paires, nous passions au comptoir d'enregistrement pour informer tout le monde de notre arrivée et c'est alors qu'a commencé notre congé post-déploiement. Au terme de mon congé, je suis retournée en tant que réserviste à mon ancien poste relevant du CEMFM uniquement pour remplir les formalités de départ, car je poursuivais ma carrière civile. J'ai passé la dernière semaine au sein de l'équipe du CEMFM. J'ai rendu mon uniforme, je me suis occupée des formalités administratives, et j'ai repris la semaine suivante mon poste à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Et voilà, c'était la fin.

Réadaptation

Lorsqu'on a demandé aux militaires dans l'entrevue comment s'était déroulée leur réadaptation, il était plutôt clair que, tout comme leur expérience en Afghanistan avait été assez différente de toute expérience vécue dans d'autres coins du pays, la réadaptation risquait de l'être tout autant. La mienne s'est effectuée sans trop d'embûches. Lorsque je suis rentrée à la maison et que j'ai vécu ma période de réadaptation, je n'ai pas souffert du syndrome de stress post-traumatique (SSPT) ni éprouvé toute autre difficulté. J'avais bel et bien remarqué que tout était beaucoup plus calme, bien entendu. Mais après avoir vécu une expérience aussi intense, voire violente, certaines choses sont inoubliables. Je me rappelle encore que tout juste avant l'entrevue, je me promenais avec mon mari dans mon quartier à Ottawa et nous avons entendu deux explosions. Croyez-moi, j'ai figé! Il n'était pas rare à Kaboul d'entendre des explosions, des coups de feu et des roquettes – une certaine nuit, une roquette a explosé à deux cents mètres du complexe où nous habitons. Ce n'est qu'à la suite d'un moment de pleine conscience que je me suis rendu compte que les bruits entendus étaient en fait causés par des travailleurs qui brisaient la glace sur la rivière près du petit barrage hydro-électrique. Cette situation nous a fait rire. Je le dis en toute modestie, car je sais que de nombreux militaires reviennent de Kandahar aux prises avec des problèmes sérieux.

À la fin de l'entrevue, on m'a en quelque sorte demandé quelles avaient été les répercussions de cette expérience sur moi. Toutefois, il était probablement trop tôt pour répondre et l'expérience était d'une certaine façon trop fraîche. Je savais par contre que j'avais appris beaucoup de choses et que cette mission m'avait permis de mieux comprendre l'engagement du Canada dans le monde. Je ne dis pas que ma perception était auparavant complètement différente, mais il n'y a rien de mieux que d'être au cœur de l'action pour commencer à analyser la question des valeurs et des intérêts.

Bien que l'opération militaire à laquelle j'ai participé ait été peu commune, mes coéquipiers m'ont permis d'en apprendre beaucoup sur l'environnement interarmées. De plus, les rapports quotidiens que nous entretenions avec tous les autres Canadiens (les membres du ministère des Affaires étrangères et de l'ACDI), les intervenants internationaux et les organisations non gouvernementales (ONG) nous ont permis d'être aux premières loges de la politique mondiale. Chose certaine, grâce à ma récente expérience de cmdt d'un NCSM peu de temps avant l'Op *Argus*, j'ai acquis une certaine assurance et de l'initiative en matière de résolution de problèmes dont j'ai pu tirer parti dans le cadre de ma collaboration avec les membres de mon équipe et mes collègues afghans. Ma vaste expérience en matière d'analyse et de planification acquise au cours de ma carrière civile a été tout aussi significative. En outre, certains ont probablement apprécié le fait que mon expérience de travail au sein d'un ministère du gouvernement fédéral canadien m'ait facilité la tâche lorsque nous devions composer avec la bureaucratie afghane – voilà la valeur ajoutée que peuvent apporter les membres de la Réserve à l'équipe militaire! Je ne voudrais pas banaliser la chose, mais il semble parfois que l'un des éléments les plus efficaces du leadership dans un environnement de cette nature soit simplement la présence d'une femme. Le fait d'être perçue comme membre à part entière du groupe, de parler avec confiance, d'agir efficacement et même de marcher avec détermination peut faire une différence dans certains contextes. Je suis certaine que les deux autres femmes de mon équipe éprouvaient le même sentiment.

Les FC contribuent à notre préparation en nous fournissant une excellente instruction en leadership, mais il est de notre ressort de tirer profit de nos expériences de vie afin de nous adapter et de diriger au fur et à mesure que l'exige le nouveau défi. C'est ce qui est attendu de nous, rien de moins. À mon

retour, j'ai raconté à un officier supérieur de la Marine des histoires croustillantes au sujet de mon affectation. Il m'a alors demandé quel était le « secret du succès » des officiers de marine qui arrivent à se frayer un chemin dans un environnement qui leur est totalement nouveau. J'en conclus que l'un des facteurs de réussite doit être la solide formation que nous recevons en tant qu'officier subalterne et laquelle nous apprend à devenir des hôtes prévenants et attentionnés à l'occasion des soirées cocktails pendant les visites de port étranger!

Je me souviens qu'au moment de répondre aux dernières questions de l'entrevue, j'ai éprouvé une certaine difficulté à exprimer les prochaines étapes qui s'offriraient à moi à la suite de ma récente expérience. À l'époque, comme c'est d'ailleurs le cas aujourd'hui, je croyais qu'il s'agissait d'une occasion remarquable pour notre pays et que nos interventions étaient des plus importantes. Je ne prétends pas que nous devrions cesser de nous questionner et de réexaminer notre façon de procéder, mais je pense que le tout en vaut vraiment la peine. Quatre ans se sont écoulés depuis ma mission, et les traces de cette expérience sont toujours visibles. Je retournerais en Afghanistan. Ce serait difficile de refuser. Je me préoccupe beaucoup du sort de ce pays. Je sais à quel point le peuple afghan travaille fort, qu'il a vécu une période très difficile et que sa situation serait différente aujourd'hui n'eût été de l'orientation des changements survenus dans les années 1970. Je crois qu'il vit dans l'espoir.

Nos attentes deviennent très fortes lorsque nous participons à une mission d'aide; c'est le cas de nombreux pays. La trentaine de pays qui assurent une présence militaire en Afghanistan ont tous leur propre idée de ce qui est bon pour cette nation. Mais en réalité, le sort de ce pays repose uniquement sur la croyance et la détermination du peuple afghan. Il nous faut également modérer nos attentes, je pense. La relance de l'économie sera très difficile, sans parler des autres enjeux, mais je crois qu'elle est possible. Seul le temps permettra de mesurer la véritable valeur de l'engagement du Canada; néanmoins, cela a été un honneur pour moi d'avoir participé à la mission de mon pays.

1 Note des éditeurs : Le présent chapitre a été préparé par l'auteur à partir d'une entrevue menée avec M. Gimblett, dans le cadre du programme d'histoire orale du MCG, 20070226-31D 7 Mulkins. Lieu de l'entrevue : Ottawa (Ontario). Transcription effectuée par M. Assaff, Collection d'archives George Metcalf, MCG. La transcription de la présente entrevue a été publiée pour la première fois dans le volume 9 du recueil *The Salty Dips*, (Ottawa : L'Association des officiers de la marine du Canada, succursale d'Ottawa, 2008), 325-348. Le comité du recueil *The Salty Dips* de la succursale d'Ottawa de l'Association des officiers de la marine du Canada a généreusement autorisé la publication de la présente entrevue.

CHAPITRE 13

En route vers le Point de mire

*Capitaine de frégate Sarah McMillan
et Capitaine de frégate Michelaine Lahaie*

Le Capitaine de frégate (Capf) Sarah McMillan, CD, a fréquenté le Collège militaire royal de Saint-Jean avant d'obtenir son baccalauréat spécialisé en psychologie militaire appliquée au Royal Roads Military College en 1995, à Victoria, en Colombie-Britannique. Elle a terminé avec succès la formation en opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS) en juin 1997 avant d'accepter un reclassement. Le Capf McMillan a suivi l'instruction d'officier de sélection du personnel dans ce qu'on nommait auparavant le Bureau de perfectionnement du personnel de la Formation, à Halifax, et a ensuite été sélectionnée en 1999 pour des études supérieures à l'Université Saint Mary's, où elle a obtenu une maîtrise ès science en psychologie appliquée en 2001. Le Capf McMillan a ensuite été chargée de cours au Département de psychologie militaire et leadership du Collège militaire royal du Canada (CMR). Elle était responsable d'enseigner, dans les deux langues officielles, les sujets suivants : leadership militaire, professionnalisme et éthique militaires, comportement organisationnel, psychologie du combat et gestion des ressources humaines. En 2003, elle a été promue au poste de professeure adjointe. En 2004, le Capf McMillan a été nommée officier de sélection du personnel du Groupe d'instruction de soutien des Forces canadiennes (GISFC) de la BFC Borden. À titre d'officier supérieur responsable de la sélection du personnel pour le GISFC, elle se chargeait de toutes les questions relatives à la sélection interne et à la prestation des services du Service de préparation à une seconde carrière (SPSC). Le Capf McMillan a aussi donné le cours 402 (professionnalisme, leadership et éthique militaires) du Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers (PEMPO) en plus de remplir ses tâches habituelles au CMR pendant son affectation à Borden. Elle est revenue à Halifax en juin 2006 pour y occuper le poste d'officier de sélection du personnel de la formation. Lorsqu'elle a été promue Capf, elle a été affectée à l'équipe du Directeur – Recherche et analyse opérationnelles (Personnel militaire) à titre de chef de l'équipe Efficacité opérationnelle et leadership. Le Capf McMillan est étudiante à temps partiel (Ph. D. en psychologie industrielle/organisationnelle) à l'Université Saint Mary's (Halifax) et l'heureuse maman de Lauren, 6 ans et de Grace, 4 ans.

Le Capf Michelaine Lahaie, CD, s'est jointe aux Forces canadiennes en 1987 dans le cadre du Programme de formation des officiers de la Force régulière. Elle a obtenu un baccalauréat ès arts en études militaires et stratégiques au Collège militaire royal de Saint-Jean en 1992. Après avoir terminé la formation d'officier MAR SS à Esquimalt, elle a été affectée à Halifax, au NCSM PRESERVER, à bord duquel elle a obtenu les certificats de chef de quart et de compétence de niveau II et a participé à deux déploiements à l'appui de l'opération *Sharpguard*. En 1996, elle a été affectée au NCSM VILLE DE QUÉBEC comme

officier de guerre anti-sous-marine. Elle a obtenu son premier poste à terre à l'été 1998 : officier adjoint d'ordonnancement au Quartier général des Forces maritimes de l'Atlantique. En 2001, elle a suivi le cours d'officier de la salle des opérations, qui dure un an, puis a été affectée au NCSM MONTRÉAL au poste d'officier des opérations, et s'y trouvait quand le navire a été déployé à titre de vaisseau amiral dans le cadre de l'opération *Apollo*. À son retour de la mer d'Arabie, elle a été promue capitaine de corvette (capc) et a occupé un poste d'officier de combat. En janvier 2004, elle a été affectée à l'École des opérations navales des Forces canadiennes (EONFC) comme chef du département des systèmes d'information de commandement et de contrôle. Après une courte période à l'EONFC, elle a été affectée au Collège militaire royal du Canada et nommée commandant de division. À la fin de son mandat au CMR, elle a été affectée à Ottawa à titre de gestionnaire du groupe professionnel MAR SS pendant neuf mois avant d'être promue gestionnaire des carrières des capc MAR SS. Elle a obtenu son grade actuel en mai 2009 et occupe aujourd'hui le poste d'officier responsable des politiques de RH dans l'équipe du Directeur – Personnel maritime à l'État-major de la Force maritime. Le Capf Lahaie est mariée au Lieutenant-colonel Gary Hardwick et elle profite de ses temps libres pour courir, lire et voyager.

Il y a une affiche de la marine américaine, datant de la Première Guerre mondiale, qu'on peut se procurer par l'intermédiaire du Smithsonian Institute et qui déclare plutôt effrontément : « Gee, I wish I were a man. I'd join the Navy! » (Ça alors, j'aimerais être un homme. Je pourrais m'enrôler dans la Marine!) On peut lire au bas de l'affiche : « Be a man and do it! » (Sois un homme et vas-y!) L'affiche met en vedette une brunette plutôt séduisante, vêtue de l'uniforme traditionnel des marins américains. Il est évident que l'affiche a été conçue pour inciter les hommes à s'enrôler : après tout, si les femmes sont prêtes à s'enrôler dans la Marine, tous les hommes devraient non seulement vouloir s'y enrôler, mais pouvoir facilement y arriver. Nombre de jeunes femmes ont été attirées dans la Marine par la promesse d'une carrière passionnante. Pour certaines d'entre nous, l'occasion de faire œuvre de pionnières était trop belle pour la laisser passer; d'autres ont répondu à la promesse « Engagez-vous dans la Marine et parcourez le monde ». Peu importe les raisons de leur engagement, toutes les femmes et tous les hommes qui ont choisi la Marine pour carrière ont une histoire à raconter.

À l'aube du Centenaire de la Marine canadienne, se remémorer les vingt dernières années de la Marine canadienne du point de vue des femmes apporte toute une révélation. Il est intéressant de voir combien nous avons cheminé dans notre croisade en réponse au slogan « Sois un homme et vas-y ». L'époque de la formation tenant compte des genres est loin derrière nous et il est assez évident

que dans la marine d'aujourd'hui, un marin est un marin, peu importe son sexe, sa race ou sa religion. À plusieurs égards, l'entrée des femmes dans nos navires a pavé la voie de la réussite dans la Marine à beaucoup d'autres personnes et a, en réalité, ouvert la voie à la diversité. Alors, d'où sommes-nous parties et où en sommes-nous aujourd'hui? Quels défis uniques les femmes ont-elles vécus sur le chemin de l'égalité opérationnelle? Est-ce que tous ces tourments en valaient vraiment la peine au bout du compte? Est-ce que nous dirigeons les marins différemment en tant que femmes? Nous explorerons certaines de ces questions dans ce chapitre, particulièrement en ce qui concerne le leadership. Nous souhaitons aussi reconnaître les succès réalisés et mettre en lumière certains secteurs où il est encore possible de faire mieux.

Traditionnellement, les forces militaires étaient considérées comme très masculines¹. Cet environnement est encore dominé par les hommes² et la Marine ne fait pas exception. En 1989, le Tribunal canadien des droits de la personne a ordonné aux Forces canadiennes d'intégrer entièrement les femmes dans les postes de combat, y compris sur les navires de combat de surface (à l'exception des postes dans les sous-marins, pour lesquels on percevait une exigence professionnelle justifiée [EPJ]). En 1990, le recrutement s'est ouvert aux femmes et, pour nombre d'entre elles, servir à bord d'un navire canadien de Sa Majesté est soudainement devenu un choix de carrière possible. Ce changement a suscité une foule de politiques officielles, dont plusieurs accompagnées de pratiques communes non officielles. Pour les hommes qui avaient toujours connu une marine unisexe, ce changement s'est avéré un défi parfois difficile à surmonter, et les idées préconçues, les préjugés et, à l'occasion, le refus d'accepter la décision prise n'allaient pas s'estomper du jour au lendemain. La décision d'exclure les femmes des sous-marins a été annulée subséquemment, en 2001, à la suite du rapport B. L. Bradley³.

D'un point de vue personnel, la deuxième auteure de ce chapitre, le Capf Michelaine Lahaie, a intégré le NCSM SASKATCHEWAN dans le cadre la phase IV de l'instruction de base des officiers MAR SS, Bâtiments maritimes de surface (MAR SS IV), pendant l'été 1993. Jusque-là, le SASKATCHEWAN, comme certains autres *vapeurs*⁴, n'avait reçu que quelques femmes stagiaires MAR SS II pendant de très courtes périodes. Le commandant du navire à l'époque s'était battu avec ardeur contre le fait d'avoir trois femmes à bord pendant ce

qui serait essentiellement un entraînement intense de quatre mois. Il a perdu cette bataille et les femmes sont arrivées à la fin d'avril 1994. Le changement n'est jamais facile et les réactions immédiates au fait que les choses seront différentes engendrent souvent la peur⁵. Avant l'arrivée des femmes, les membres de l'équipage du SASKATCHEWAN ont été soumis à de longues conférences portant sur la sensibilisation à l'égalité des sexes. On leur a dit qu'ils ne pourraient désormais plus se promener nus dans les couloirs (comme ils le faisaient souvent pour se rendre aux bouteilles et lavabos) et que l'usage des blasphèmes serait banni puisque les jeunes femmes officiers ne pourraient tolérer un tel langage. Traverser la passerelle d'embarquement lors du premier jour a été intimidant pour tout le monde : les femmes ne savaient pas du tout à quoi s'attendre et il est vite devenu évident qu'il y avait de la nervosité dans l'air et un certain mécontentement général au sein de l'équipage. Heureusement, on avait décidé de loger toutes les stagiaires MAR SS IV ensemble au mess numéro 2, dans les couchettes à tribord. Un rideau offrait l'intimité nécessaire et les bouteilles et lavabos étaient partagés non seulement avec les autres stagiaires, mais aussi avec les matelots de 1^{re} classe (mat 1), les membres d'équipage et les techniciens d'armes navales. Il y a eu quelques accrochages, mais finalement tout a bien fonctionné. Grâce à leur ténacité et au soutien des autres stagiaires, les femmes ont réussi à s'intégrer à l'équipage de façon aussi satisfaisante que n'importe quel autre stagiaire. Au bout du compte, la formation de sensibilisation à l'égalité des sexes a été totalement inutile. Les chefs de l'époque avaient omis de tenir compte du fait que les femmes qui choisissent la Marine le font en s'attendant à un environnement à dominance masculine. Personne n'avait l'ambition de changer la Marine, les femmes recherchaient simplement l'égalité des chances. Si les « règles du jeu » leur sont expliquées clairement, les femmes devraient quand même être en mesure de réussir à titre de leaders lorsqu'elles intègrent des institutions auparavant réservées aux hommes⁶. Évidemment, elles s'attendaient au respect et à la bienséance normale, mais n'attendaient aucun traitement de faveur; quant à savoir si les « règles » leur ont été expliquées clairement, c'est une autre histoire. Souvent, c'étaient les hauts gradés et les instructeurs de cours qui supportaient mal la présence des femmes et non leurs collègues masculins; pour ces derniers, travailler avec des femmes était la norme plutôt que l'exception.

L'abolition des restrictions sur l'emploi des femmes à bord des navires de surface a provoqué deux choses. En premier lieu, le recrutement s'est ouvert à tous

et on a instauré des quotas. En conséquence, plusieurs femmes qui n'auraient peut-être pas choisi la Marine comme carrière s'y sont retrouvées. Il en a résulté d'autres problèmes, puisque nombre d'entre elles ont tenté de quitter la Marine parce qu'elles n'avaient jamais voulu y entrer au départ ou simplement parce qu'elles n'avaient pas prévu les hauts niveaux de stress demandant un effort supplémentaire et devoir se débrouiller pour vivre au sein d'une population symbolique dans un environnement où les prédispositions physiques et sociales masculines sont privilégiées⁷.

Au même moment, la Marine instaurait une politique de masse critique. En bref, certains navires ont été désignés unités mixtes, de la même façon que certains navires avaient été désignés unités de langue française ou unités bilingues. Les femmes ne pouvaient être affectées qu'aux unités mixtes. À première vue, cela semblait être une excellente idée. Les unités mixtes comprendraient la masse critique considérée comme optimale de 20 p. 100 de femmes au sein de l'équipage. Par exemple, un équipage de 240 membres comprendrait 48 femmes. Les navires qui deviendraient des unités mixtes ont été sélectionnés selon les dispositions d'hébergement. Le NCSM CORMORANT et les navires ravitailleurs étaient faciles à modifier pour correspondre aux besoins des femmes et furent en conséquence parmi les premiers à être désignés unités mixtes. Malheureusement, pour un certain nombre de postes d'opérateur, la conséquence fut négative. Les femmes qui servaient sur ces navires n'obtenaient pas la même qualité d'expérience opérationnelle que leurs pairs qui servaient sur les *steamers* et sur les 280⁸ de l'époque. Finalement, cette situation a été corrigée par l'ajout des NCMS NIPIGON et ANNAPOLIS. Lors de l'arrivée des navires de classe HALIFAX⁹, les NSCM MONTRÉAL et VILLE DE QUÉBEC ont été désignés unités mixtes sur la côte est tandis que les NCSM VANCOUVER et OTTAWA obtenaient cette même désignation sur la côte ouest. Enfin, le NCSM IROQUOIS a aussi été désigné unité mixte. Les occasions de progression offertes aux femmes se sont améliorées grâce à un éventail élargi de plateformes d'affectation. Néanmoins, la masse critique de 20 p. 100 était irréalisable étant donné que le taux d'attrition des femmes atteignait plus du double de celui des hommes pour les emplois opérationnels/techniques de la marine¹⁰. À l'évidence, les problèmes de gestion de carrière associés aux unités mixtes sont rapidement devenus insupportables. En 2000, la Marine a décidé d'en finir avec les constructions mixtes et d'ouvrir tous les navires au personnel féminin. Cette décision fut suivie, en 2001, par le

retrait de l'exclusion des femmes des équipages de sous-marins¹¹. Il ne subsistait désormais plus aucune barrière.

Dès le premier jour, il y a eu des problèmes liés à l'emploi des femmes à bord des navires. Les officiers supérieurs avaient grandi au sein d'une culture où tous étaient identiques, la Marine étant par essence un environnement très homogène. On attendait des marins subalternes qu'ils s'adaptent à la vie dans la Marine et on croyait que les femmes montant à bord s'adaptent plus ou moins de la même façon. Malheureusement, les problèmes des femmes se sont avérés multiples puisque la Marine n'a pas eu beaucoup de temps pour adapter l'environnement avant l'arrivée des femmes. Les navires étaient âgés et n'avaient pas été conçus pour convenir à des équipages mixtes. En conséquence, certains éléments de base n'avaient pas été prévus, comme les bouteilles et lavabos ou l'emplacement des lessiveuses-sécheuses à bord (parfois dans les toilettes des femmes ou même directement dans leurs cabines sur les dragueurs de mines, aujourd'hui disparus). Cependant, une inquiétude plus sérieuse était l'incapacité du système divisionnaire à s'adapter (notamment, Hinton et White ont découvert que les femmes, après avoir obtenu leur libération des FC, rencontraient encore d'importants obstacles liés au genre du fait qu'elles avaient récemment, à l'époque, été admises dans des postes en milieu marin fermé¹²). À bord de plusieurs des navires à équipages mixtes, on a vu surgir des systèmes divisionnaires improvisés par lesquels les femmes abordaient ce qu'on percevait comme des problèmes de femmes. Bon nombre des hommes haut gradés craignaient les plaintes de harcèlement et ont donc choisi de laisser tomber complètement leurs responsabilités de chefs vis-à-vis les femmes marins. Incidemment, ce type de situation a souvent mené à une rupture de la chaîne de commandement et à des perceptions d'injustice parce que les subalternes présentaient souvent leurs problèmes directement aux officiers. On a fini par réaliser que le système divisionnaire devait s'occuper de cette situation. Les femmes ont été intégrées et la chaîne de commandement adaptée a repris son rôle normal. Il est évident que l'adaptation a été difficile. En dix années dans le processus d'intégration des femmes, la Marine a démontré sa capacité d'être souple lorsqu'il est devenu évident qu'elle devait utiliser une approche proactive par rapport à la gestion de ces nouvelles troupes.

Le leadership militaire traditionnel, c'est bien connu, est basé sur le modèle masculin¹³; un tel contexte présentait plusieurs défis aux femmes dans le monde

militaire, et la Marine canadienne ne fait pas exception. Dès l'arrivée des femmes à bord, on a remarqué de façon anecdotique que les femmes avaient tendance à exercer le leadership différemment de leurs homologues masculins. Pour la Marine, cela s'est probablement avéré l'ajustement le plus important, car le leadership naval était connu, traditionnellement, pour son style transactionnel. Les femmes occupant des postes de leadership ont plutôt tendance à utiliser le leadership transformationnel, sont plus ouvertes aux idées nouvelles et plus disposées à modifier leur plan d'action après avoir pris une décision¹⁴. Sans surprise, l'adaptation a été colossale; au surplus, on a tendance à considérer les femmes comme moins efficaces que les hommes dans les secteurs dominés par les hommes¹⁵, il était donc très clair que ce serait tout un défi pour les femmes que de réussir dans la Marine.

Il existe peu de recherches scientifiques qui examinent les styles de leadership des femmes en milieu marin. Les recherches menées par la NASA peuvent offrir certaines perspectives, objectivement parlant, de la façon dont le style de leadership des femmes diffère de celui des hommes en environnement opérationnel fermé. De plus, les équipages qui travaillent en proximité immédiate les uns des autres dans un environnement isolé de la civilisation pendant de longues périodes permettent d'établir des généralisations approximatives. Leon a découvert que si le leadership masculin tend à être caractérisé par de hauts niveaux de compétitivité et un minimum de partage des préoccupations personnelles entre les membres d'équipage, le leadership féminin tend à tenir compte non seulement des préoccupations personnelles des membres de l'équipage, mais aussi à se concentrer simultanément sur la tâche et sur le mentorat¹⁶. Ces conclusions sont cohérentes avec celles de la littérature sur le sujet¹⁷; outre ces différences, Leon a constaté que dans les équipages mixtes, les femmes ont joué le rôle d'artisanes de la paix en désamorçant les conflits, les membres de l'équipage ont eu plus de facilité à exprimer leurs sentiments et on a ressenti que l'ensemble de la mission était plus calme¹⁸. Ces résultats très intéressants sont, de façon anecdotique, parallèles aux expériences des marins dans la Marine canadienne. Certains hommes ont même avoué préférer naviguer avec des femmes parce que généralement, l'hygiène personnelle des marins s'est améliorée considérablement par rapport à l'époque où les équipages étaient constitués uniquement d'hommes. Ils ont aussi ajouté que la routine du navire s'effectuait plus en douceur en présence des femmes.

Certains pourraient se demander en lisant ces lignes si les femmes sont traitées différemment de leurs collègues masculins. Elacqua, Beehr, Hansen et Webster ont constaté que les femmes perçoivent qu'elles sont traitées différemment de leurs homologues masculins tandis que ces derniers ne partagent pas cette perception; c'est une excellente question, qui mérite d'être posée, mais qui nécessite davantage de recherches par rapport à ce contexte particulier¹⁹. Pourtant, on a démontré que les stéréotypes de genre et les comportements qui y sont associés influent sur les perceptions des compétences en milieu militaire²⁰. Même dans des situations où les hommes et les femmes ne présentaient pas de différences selon des mesures objectives du rendement militaire, quoiqu'il s'agisse d'établissements de formation des États-Unis, on percevait que les femmes possédaient plus de caractéristiques féminines qui avaient une incidence négative sur leur rendement militaire²¹. Il est connu que les stéréotypes affectent les évaluations du rendement, mais ils peuvent également affecter l'accès aux occasions de formation et, au bout du compte, les possibilités de promotion²². Ce n'est que lorsqu'elles auront acquis une expérience opérationnelle crédible (évidemment en matière d'armes de combat, y compris dans la Marine) et progressé concurremment en matière de grades que les femmes seront outillées adéquatement pour occuper des postes de leadership supérieur²³.

Devenir officier ou militaire du rang (MR) supérieur de la Marine demande beaucoup de temps; de même, pour une femme, devenir officier de la Marine demande beaucoup de temps (en tenant compte des congés de maternité et parental si elle choisit de devenir mère); en conséquence, seul le temps nous dira si l'intégration des femmes dans la Marine a été un succès, puisque les femmes ne sont admises à bord des navires de surfaces que depuis 20 ans. Holden et Tanner ont démontré que dans l'ensemble des FC, le taux de progression des femmes jusqu'aux grades supérieurs ne se compare généralement pas à celui de leurs homologues masculins²⁴; aucune statistique concernant le taux de progression de carrière des officiers MAR SS féminins n'est disponible. En cohérence avec cet état de fait, la Marine canadienne a produit une femme commandant de NCSM dans la Réserve et une dans la Force régulière ainsi qu'une femme capitaine d'armes. À l'heure actuelle, les femmes comptent pour 12 p. 100 des membres de la Marine (15,9 p. 100 des officiers et 10,2 p. 100 des MR)²⁵. Si l'on considère ces chiffres ajoutés au taux élevé d'attrition des femmes par rapport à celui des hommes, seul le temps permettra de savoir si l'intégration est réussie et de quelle façon la Marine en tant qu'institution la définira. En attendant, il est peut-être

temps pour la Marine, et même pour l'ensemble des FC, de revoir sa définition du leadership en tenant compte des différences marquées entre les styles de leadership respectifs des hommes et des femmes²⁶. Loughlin et Arnold affirment que le leadership transformationnel (on sait que les femmes ont tendance à utiliser ce style de leadership) est essentiel aux niveaux supérieurs pour établir une vision pour les subordonnés²⁷. Entre-temps, les officiers supérieurs doivent communiquer une vision convaincante du futur qui inclut les femmes dans tous les postes de leadership supérieur tout en motivant leurs suiveurs à soutenir cet objectif.

Sans aucun doute, la Marine de 2010 diffère considérablement de celle de 1910 : en effet, certains de nos ancêtres se retourneraient dans leur tombe s'ils voyaient que des femmes servent sur des navires et dans des sous-marins. De même, sans aucun doute, l'un des jalons des 100 dernières années fut l'intégration des femmes à la flotte. Même si la route vers l'intégration des femmes était parfois jonchée d'obstacles, il demeure que les femmes qui ont choisi la Marine l'ont fait en raison des possibilités d'emploi uniques. N'est-ce pas merveilleux de ne plus avoir à être un homme pour entrer dans la Marine?

1 ARKINS, W. et L. R. DOBROFSKY. « Military socialization and masculinity », *Journal of Social Issues*, vol. 34, no 1, 1978, p. 151-168.

2 LOUGHLIN C. et K. A. ARNOLD. « Seeking the Best: Leadership Lessons from the Military », *Human Resource Management*, vol. 46, no 1, 2007, p. 147-167.

3 BRADLEY, B. L. Équipages mixtes à bord des sous-marins de classe VICTORIA, Rapport de recherche sur le personnel de la marine 99-1, Ottawa, QGDN, Chef d'état-major des Forces maritimes, 1999.

4 *Vapeurs* est le nom familier qu'on donnait aux destroyers à vapeur du Canada. Ces navires ont été difficiles à intégrer en raison de la grande taille du pont du mess (les quartiers de l'équipage). Tous ces navires sont aujourd'hui retirés du service et ont été remplacés par des navires de classe HALIFAX.

5 LOUGHLIN C. et K. A. ARNOLD. « Seeking the Best: Leadership Lessons from the Military ».

- 6 RICE, R. W., J. D. YODER, J. ADAMS, R. F. PRIEST et H. T. PRINCE. « Leadership Ratings for Male and Female Military Cadets », *Sex Roles*, vol. 10, no 11-12, juin 1984, p. 885-901.
- 7 KENT, R. L. et S. E. MOSS. « Effects of Sex and Gender Role on a Leader Emergence », *Academy of Management Journal*, vol. 37, no 5, p. 1335-1346.
- 8 Les DDH 208 (de classe IROQUOIS) sont les plateformes de commandement du Canada. La taille de leur équipage environne les 200 membres, selon la mission à effectuer. Le mélange de petits et grands ponts de mess rend possible les équipages mixtes sur ces navires, comme sur les navires ravitailleurs (de classe PROTECTEUR).
- 9 Les navires de classe HALIFAX furent plus faciles à intégrer en raison de leurs quartiers d'équipage de taille inférieure. Des bouteilles et lavabos ont été modifiés ou ajoutés pour convenir aux femmes. Les DDH 208 (de classe IROQUOIS) sont les plateformes de commandement du Canada. La taille de leur équipage environne les 200 membres, selon la mission à effectuer. Le mélange de petits et grands ponts de mess rend possible les équipages mixtes sur ces navires, comme sur les navires ravitailleurs (de classe PROTECTEUR).
- 10 *Rapport annuel 2000 du Comité consultatif ministériel sur l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi dans les FC*, Ottawa (Ont.), ministère de la Défense nationale, 2000.
- 11 Capitaines de corvette Lynn Bradley et Debbie Pestell, « Expériences vécues au sein d'équipages de sous-marins mixtes », chapitre 20 du présent document.
- 12 HINTON, H. L. et R.E. WHITE. *Pourquoi ils quittent : une analyse d'interviews de membres libérés de la Marine*, Ottawa (Ont.), Défense nationale, Directeur – Recherche et évaluation (Ressources humaines), Rapport de recherche commanditée 00-16, 2000.
- 13 BOYCE, L. A. et A. M. HERD. « The Relationship Between Gender Role Stereotypes and Requisite Military Leadership Characteristics », *Sex Roles*, vol. 49, no 7-8, octobre 2003, p. 365-378.
- 14 LOUGHLIN C. et K. A. ARNOLD. « Seeking the Best: Leadership Lessons from the Military ».
- 15 BOYCE et HERD, 2003; YAMMARINO, F.J. et autres. « Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: A Multiple-Levels-of-Analysis Perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 40, no 1, 1997, p. 205-222.
- 16 LEON, G. R. « Men and Women in Space Aviation », *Aviation, Space, and Environmental Medicine*, vol. 76, supplément 1, juin 2005, p. B84-B88.
- 17 RUDERMAN, M. N. et autres. « Benefits of Multiple Roles for managerial Women », *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 2, 2002, p. 369-386.
- 18 LEON, G. R. « Men and Women in Space Aviation ».
- 19 ELACQUA, T. C. et autres. « Manager's Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors », *Psychology of Women Quarterly*, vol. 33, no 3, sept. 2009, p. 285-294.
- 20 EAGLY, A. E., S. J. KARAU et M. G. MAKHIJANI. « Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis », *Psychological Bulletin*, vol. 117, no 1, p. 125-145.

- 21 BOLDRY, J., W. WOOD et D. A. KASHY. « Gender Stereotypes and Evaluation of Men and Women in Military training », *Journal of Social Issues*, vol. 57, no 4, 2001, p. 689-705.
- 22 LOUGHLIN C. et K. A. ARNOLD. « Seeking the Best: Leadership Lessons from the Military ».
- 23 LOUGHLIN C. et K. A. ARNOLD. « Seeking the Best: Leadership Lessons from the Military ».
- 24 HOLDEN, N. J. et L. M. TANNER, *An Examination of Current Gender Integration Policies And Practices in TTCP Nations*, The Technical Cooperation Program, TTCP/HUM/01/03, septembre 2001, p. 55.
- 25 HOLDEN, Nicola J. et Karen D. DAVIS. « Chapitre 4 : Le harcèlement dans les Forces armées : comparaisons entre les différents pays » dans *Défis et changements chez les militaires : enjeux touchant à l'égalité des genres et à la diversité*, publié sous la direction de Franklin C. Pinch et autres, vol. 3, Kingston, Presse de l'Académie canadienne de la Défense, deuxième édition, 2006, p. 95-119.
- 26 Néanmoins, l'importance du leadership transformationnel a été introduite dans la doctrine de leadership des FC en 2005. Consulter *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston (Ont.), Académie canadienne de la Défense – Institut du leadership des Forces canadiennes, 2005, p. 69-71.
- 27 LOUGHLIN C. et K. A. ARNOLD. « Seeking the Best: Leadership Lessons from the Military ».

CHAPITRE 14

L'évolution de mon rôle de leader et de femme : une histoire personnelle

Maître de 1^{re} classe Alena Mondelli

Le Maître de 1^{re} classe (M 1) Alena Mondelli, CD, M.A., s'est jointe aux Forces canadiennes le 1^{er} novembre 1991. Communicatrice navale, elle a servi à bord des Navires canadiens de Sa Majesté ANNAPOLIS, PROVIDER, THUNDER, ALGONQUIN, HURON, PROTECTEUR, REGINA et VANCOUVER. Elle a été affectée à terre à la station radio navale Aldergrove, à l'École de leadership et de recrues des Forces canadiennes de Saint-Jean, et à l'École navale des Forces canadiennes d'Esquimalt.

Combien de fois nous sommes-nous installés pour écouter les expériences des autres, ces histoires qui ont fini, d'une manière ou d'une autre, par nous influencer? J'ai plusieurs souvenirs de ces occasions où, en compagnie de mes collègues de la Marine, j'ai écouté leurs histoires et appris de leurs expériences. Malgré tout, il m'a parfois fallu vivre moi-même l'expérience pour acquérir totalement l'apprentissage en question. La narration est un moyen puissant de soutenir notre capacité d'outiller les autres grâce à nos efforts personnels. Pour exposer ma perception du leadership, du rôle des femmes par rapport au leadership et de ma contribution au leadership dans la Marine, j'ai choisi de livrer certaines de mes histoires selon le point de vue d'une femme exerçant un métier propre à la marine au sein de la Marine canadienne.

La perception du leadership

Je crois pouvoir dire que mon leadership a évolué au fil des années. De même, je peux présumer que les personnes qui m'entourent ont évolué au sein de leur propre rôle de leadership. Nous ne sommes peut-être pas toujours d'accord les uns avec les autres par rapport à nos pratiques de leadership, mais nous reconnaissons que nous apprenons tous ensemble et aussi les uns des autres.

À mes débuts dans la Marine canadienne à titre de radio (Marine) en 1991, j'avais 18 ans et je n'avais aucune idée de ce dans quoi je m'embarquais. Je venais tout juste d'obtenir mon diplôme d'études secondaires et j'avais besoin de faire quelque chose de ma vie. Étonnamment, lorsque j'avais environ 10 ans, je rêvais d'apprendre à jouer de la clarinette et de m'enrôler dans l'armée pour faire partie d'une musique. Je n'ai jamais appris à jouer de la clarinette et mes aspirations sont parties en fumée avant mon entrée à l'école secondaire. Néanmoins, une conversation avec un ami a rallumé l'étincelle et trois mois plus tard j'étais à Cornwallis. Je me suis enrôlée dans la Marine plutôt que dans l'Armée de terre et ce qui s'est rapproché le plus de la clarinette pendant ma formation a été l'utilisation d'un manipulateur de code Morse et d'une machine à écrire. À ce moment, je n'avais aucune notion de ce qu'étaient les Forces canadiennes (FC), la Marine ni même le leadership.

Dès le début de ma carrière, on m'a placée à des postes de leadership. Mes souvenirs des toutes premières années se sont estompés, mais il me reste des souvenirs particuliers de situations où l'on m'a affectée à des postes de responsabilité. À l'époque, je ne me considérais pas comme un leader. Au début de la troisième semaine d'instruction de base, j'ai entendu par hasard mon caporal-chef dire au chef de l'escouade de la deuxième semaine qu'il « était temps de secouer Mondelli ». J'étais horrifiée d'entendre cela et je n'arrivais pas à comprendre pourquoi j'étais celle qui devait porter le terrible poids de la responsabilité. Avec le temps, j'ai appris à comprendre pourquoi, mais il m'a fallu trois semaines de plus d'instruction de base et une entrevue avec le sergent du peloton pour y arriver. Ce dernier m'a déclaré que je faisais preuve d'une maturité dépassant largement celle d'une personne de 18 ans. Quand j'y repense, je me rends compte que le sergent m'expliquait que, selon sa vision, la maturité était une caractéristique du leadership. Je pouvais effectivement assumer la direction de personnes de mon entourage si je me comportais comme si j'étais plus âgée. J'étais en train d'acquérir la perception qu'un bon leader se doit d'avoir naturellement un comportement plus mature.

Deux ans plus tard, je revenais de l'opération *Forward action*. J'étais matelot de 3^e classe (mat 3) et mon m tél (maître des télécommunications)¹ m'avait assignée au poste de sous-officier principal d'un caporal (opérateur des transmissions) (qui s'était porté volontaire pour le voyage) et d'un matelot de 2^e classe (mat 2).

J'ai mis en doute la décision de mon officier marinier (OM) parce que j'étais la moins ancienne du quart et il m'a répondu qu'il pensait que j'avais l'assurance et les connaissances nécessaires pour m'occuper de ces deux personnes et diriger le quart de façon efficiente et efficace. La notion de leadership commençait à prendre forme dans mon esprit comme représentant une personne qui démontre de la maturité et de l'assurance et qui est bien renseignée. Quelque chose d'autre dont je n'étais pas consciente à l'époque se produisait : l'OM commençait un travail de mentorat sur moi en me plaçant à un poste supérieur à mon grade afin de soutenir mon perfectionnement professionnel. Ce fut le début d'une relation de mentorat qui se poursuit encore à ce jour².

Je progressais rapidement en grade et je commençais à prendre conscience de ce qu'est réellement le leadership et de ce que signifie être un bon leader. Je n'étais pas capable de le définir ou de l'expliquer de façon précise aux autres, mais je savais ce qu'il signifiait pour moi et j'étais consciente que ce concept exigeait plus que seulement de la maturité et de l'assurance. Je savais que j'étais une travailleuse infatigable, que je traitais mon entourage de façon équitable et que j'étais toujours prête à apprendre et à transmettre mes connaissances et compétences.

En 1997, j'ai suivi le cours de chef subalterne. J'avais hâte d'enfin connaître mieux le leadership. Je me souviens d'avoir été frustrée à la fin du cours parce que j'étais en désaccord avec un certain nombre de philosophies de leadership enseignées, particulièrement l'usage de la peur comme outil de leadership. La peur était omniprésente et constituait le facteur de motivation de la relation de pouvoir utilisée par les instructeurs pour influencer les élèves et leur façon de se comporter pendant le cours. Je sais maintenant qu'à cette époque le paradigme du leadership était fondé sur des règles et qu'il entraînait en conflit avec mon propre développement d'une philosophie de leadership. J'ai aussi commencé à percevoir « comment ne pas être » par rapport au leadership. Je savais que dans mon entourage, certains étaient autoritaires, utilisaient la peur, l'abus de pouvoir et l'humiliation pour diriger et avaient ainsi créé des ambiances toxiques. Il y avait aussi ceux qui négligeaient tellement leur leadership que certains de leurs subordonnés ont quitté la Marine totalement frustrés. Je ne voulais pas diriger comme eux. Je dirigeais en étant consciente du « comment ne pas être » puisque je n'avais pas d'autres mots pour le nommer. J'avais établi le fondement de ma philosophie de leadership; j'ignorais simplement comment la nommer.

Un autre phénomène intéressant s'est produit tandis que j'acquerrais des connaissances sur mon rôle de leader et sur ma philosophie de leadership. Je fondais mon estime de moi sur l'évaluation de mes capacités de leadership. Je savais que j'étais un bon leader parce que mes évaluations et mes rapports de cours me le démontraient. Mes supérieurs me le confirmaient régulièrement. Mon amour-propre était constamment nourri de commentaires positifs sans parvenir à réellement assimiler ce qui faisait de moi un bon leader. J'étais bonne parce qu'on me disait que j'étais bonne et j'ai commencé à baser mon identité sur ces facteurs externes. Naturellement, cela a provoqué un conflit entre ma philosophie de leadership naissante et mon amour-propre, qui s'est éventuellement traduit par quelques années de doute et de manque de confiance en moi. Je commençais aussi à découvrir que ma philosophie de leadership était différente de celle de mon mentor. J'ai observé qu'il dirigeait en utilisant la peur comme motivation et qu'il était autoritaire. Je l'entendais raconter comment il avait réussi, en jouant les tyrans, à retourner la situation à son avantage et il était fier d'avoir détérioré des relations pendant le processus. Cette différence m'a amenée à m'interroger sur mes croyances et valeurs en matière de leadership. Comment pouvais-je respecter un chef supérieur et l'appeler mon mentor si ses actions contredisaient mes croyances³? Cette prise de conscience m'a anéantie et m'a laissée avec le sentiment d'être seule et quelque peu particulière.

Le tournant décisif s'est produit quand j'étais maître de 2^e classe (m 2). Je venais de terminer un mandat difficile sur un navire. Je me sentais complètement cernée par le « comment ne pas être ». J'étais épuisée, frustrée, découragée. L'armure que j'avais créée au fil des ans pour protéger mon amour-propre était rouillée et s'écaillait, me laissant à vif, vulnérable. J'ai quitté le navire déçue non seulement de moi-même, mais aussi de la Marine. Il me fallait trouver une raison de rester pendant les six prochaines années afin de respecter mon contrat de 20 ans. Si je n'arrivais pas à la trouver, je devrais quitter la Marine. De mat 2 souhaitant un jour devenir chef des Forces canadiennes, j'étais devenue un m 2 croyant ne plus pouvoir progresser en grade ou dans ma spécialisation. J'ai commencé à suivre de la formation pour me préparer à la réalité de la libération de la Marine. J'ai été acceptée à un programme universitaire et j'ai entrepris un voyage d'apprentissage, de conscience de soi, de changement et de transformation personnelle.

L'éducation est un outil puissant. J'ai appris plusieurs choses, mais en particulier, j'ai appris que mes valeurs fondamentales me guidaient dans le processus de prise de décisions. Ce sont mes valeurs, ma conscience et mon expérience personnelle qui déterminent ma façon d'exercer mon leadership et non les facteurs externes comme l'endroit où je travaille ou les attentes de mes superviseurs. J'ai aussi découvert que les FC avaient établi un ensemble de valeurs principales qui forment la base du professionnalisme militaire. J'ai réalisé que mes valeurs correspondaient à cet éthos militaire et aux valeurs de la Marine. Surtout, j'ai réalisé que ma philosophie de leadership que j'appelais « comment ne pas être » était cohérente avec le leadership basé sur des valeurs et correspondait au cadre d'efficacité des FC. J'ai fait ces découvertes par moi-même, grâce à mes études et recherches, puisque les documents *Servir avec honneur* et *Le leadership dans les Forces canadiennes* en étaient à leurs balbutiements. L'information était disponible, mais il restait à la diffuser dans un langage que la plupart d'entre nous pourraient comprendre. Maintenant, quand j'enseigne devant une classe, que je supervise les manœuvres sur le pont ou que je dirige ma section à bord d'un navire, j'ai un terme pour nommer ma philosophie de leadership et je fais tout ce qu'il faut pour diriger selon un cadre basé sur des valeurs en utilisant de multiples comportements d'influence afin de mener à bien la mission. Ce n'est pas facile, mais c'est efficace.

La perception des femmes

Au départ, quand je me suis enrôlée dans la Marine, je ne me considérais pas comme une femme dans la Marine, mais comme une personne dans la Marine. Neuf autres femmes faisaient partie de mon peloton de 90 personnes pendant l'instruction de base et quand je me suis rendue à Esquimalt pour suivre l'instruction de base prescrite pour mon domaine de spécialisation, il n'y avait pas de pénurie de femmes à la caserne Nelles⁴. Pendant les premières années, même dans le cadre de la navigation, je travaillais dans des sections où les personnes de tous les grades jusqu'à matelot de 1^{re} classe (mat 1) étaient des femmes, sauf exception. C'était ainsi pour la plupart des groupes professionnels de combat propre à la Marine à l'époque. Les matelots-chefs (matc) et personnes de grades supérieurs étaient des hommes et les mat 1 et personnes de grades inférieurs étaient en majorité des femmes. Pendant cette période, j'ai entendu les remarques habituelles⁵ des hommes sur la taille de ma poitrine, la forme de mon corps et le fait que les femmes n'ont pas leur place sur les navires; néanmoins,

je ne me percevais pas réellement comme une femme naviguant sur un navire, mais plutôt comme un marin exécutant son travail. Même si je savais ces remarques désobligeantes, contraires à la morale et fausses, je n'en ai pas fait de cas et les ai ignorées la plupart du temps. J'étais conditionnée à les percevoir comme une composante inhérente à la culture et à la société dans son ensemble puisque les remarques qu'on m'avait faites à l'école secondaire étaient similaires.

Ce n'est qu'une fois promue mat 1 et affectée à un navire plus petit avec un équipage d'environ 30 membres que j'ai commencé à percevoir et à reconnaître une distinction entre le statut de marin et le genre. J'étais la seule femme à bord et la première femme militaire du rang (MR) affectée à cette classe de navire, et mon processus de pensée correspondait à ma condition de marin. Toutefois, les autres membres de l'équipage, sans égard à leur grade, m'ont d'abord perçue comme une femme et ne m'ont perçue comme un marin et un membre de l'équipage seulement après que je leur aie prouvé que j'étais travaillante et digne de confiance. Certains ne m'ont jamais considérée comme autre chose qu'une femme. Je me souviens d'une nuit en particulier, alors que j'étais de garde au poste de quartier-maître à la planche d'embarquement. Nous étions dans un port étranger et plusieurs navires mouillaient ensemble. Il était tard et des marins qui s'étaient débrouillés pour arriver jusqu'à la planche d'embarquement voulaient descendre à terre. L'un d'eux était tellement ivre qu'il pouvait à peine marcher. J'ai dit à celui qui avait encore toutes ses facultés qu'il ne pouvait pas descendre à terre et qu'il devrait mettre son collègue au lit. Ils se sont éloignés de la passerelle pour discuter, et j'ai clairement entendu l'un d'eux déclarer : « C'est une femme, je n'ai pas à lui obéir. » J'ai regardé le collègue de ce dernier droit dans les yeux et je lui ai affirmé que j'étais un quartier-maître à bord d'un NCSM et qu'il irait se coucher, sans quoi j'appellerais le capitaine d'armes de service. Cette menace a semblé porter fruit après qu'ils en aient débattu pendant quelques minutes. Le point intéressant de l'histoire, c'est que plus tard, cette personne m'a présenté ses excuses devant mes collègues marins⁶.

Je prenais conscience que si mon sexe ne me posait pas de problème, il en posait aux personnes de mon entourage, incluant les épouses de mes collègues. Un jour, j'ai répondu au téléphone externe du navire et c'était une épouse qui voulait parler à un de mes collègues. Au cours de sa conversation, ce collègue a déclaré : « Oh, ce n'est qu'une réserviste qui est ici temporairement. » Ce marin avait dû mentir

à sa femme en lui faisant croire que je ne faisais pas partie de la Force régulière et donc, que je n'étais pas un membre permanent de l'équipage. Je comprends mieux maintenant pourquoi mon prénom, Alena, a été masculinisé pour devenir Al. Si je m'appelais Al, j'étais perçue comme un marin et comme un homme. Si je m'appelais Alena, j'étais une femme et une menace. Il m'est arrivé souvent, lorsque des militaires me présentaient leur épouse, de voir celles-ci s'exclamer « Oh! Al est une fille! » pour ensuite s'éloigner de moi.

Vers la fin des années 1990, mon groupe professionnel a été fusionné pour devenir celui de communicateur naval (Comm Nav). Plusieurs femmes avaient atteint le grade de matc. Elles étaient les premières à le faire au sein de notre groupe professionnel, même avant la fusion. Je les ai rapidement rejointes. Tout aussi rapidement, j'ai dû affronter la jalousie de la part de mes collègues masculins ainsi que les rumeurs qui se propagent en raison de cette jalousie. Cependant, cela ne m'a pas arrêtée; j'ai appris à me créer une épaisse armure psychologique qui, pendant un temps, a protégé mon amour-propre. Je continuais de diriger selon ma philosophie de leadership et de perfectionner cette dernière. J'ai aussi commencé à ressentir le poids des attentes de mes supérieurs par rapport à mes réalisations. Plusieurs personnes, y compris mon mentor, m'adressaient des commentaires comme « vous serez la première femme premier maître » et « vous serez capitaine d'armes un jour ». Le groupe Comm Nav fait partie de ceux qui sont propres à la Marine⁷ auxquels les femmes n'ont eu accès qu'à la fin des années 1980. Il était important pour certains de voir les femmes monter les échelons et d'avoir leur nom associé à ces femmes. Il n'était pas rare d'entendre : « En tant que superviseur, je l'ai aidée à obtenir sa promotion. »

Il n'y avait aucune femme sur laquelle j'aurais pu prendre exemple. Les femmes MR haut gradées à bord des navires appartenaient généralement à des groupes de soutien et non à des groupes propres à la Marine et je n'arrivais pas à me trouver de points communs avec elles. On informe dès le départ les femmes officiers de la Marine qu'elles sont là pour diriger les MR de la Marine et non pour fraterniser avec eux⁸. Elles sont elles-mêmes engagées dans leurs propres modes de survie en tant que femmes marins au sein du corps des officiers de la Marine. Je ne pouvais compter que sur un très petit groupe de pairs dont le grade était le même que le mien ou le grade d'en dessous. Nous affrontions les mêmes situations et donc nous nous consolions mutuellement et nous discutons de nos sentiments par rapport au

fait d'avoir franchi le plafond de verre des OM pour en trouver un autre encore plus résistant. J'avais le sentiment que plus je montais en grade, moins la culture navale acceptait les femmes marins. Cette réalité extrêmement décourageante m'épuisait. Curieusement, à ce moment de ma carrière, je travaillais sur un navire dont la culture au sein du mess des OM était traditionnellement plus mature.

Des années plus tard, j'ai navigué sur un navire d'une classe différente dont la population était beaucoup plus jeune et l'expérience a été très différente : elle a été positive, englobante et agréable. Je me sentais bien en tant que femme, MR supérieur et marin. Il est vrai qu'à ce moment, j'avais appris à vivre avec ces trois identités à la fois, sans devoir en privilégier une plus que les autres. Au début de ma carrière, je croyais que pour survivre dans la Marine, je devais abandonner ma féminité et renier une part importante de moi-même dans ma façon de diriger et de travailler. Grâce à l'éducation et à la sensibilisation, j'ai pris conscience de l'importance de mes valeurs personnelles par rapport à ma façon de me percevoir en tant que femme exerçant une profession traditionnellement masculine. J'ai dû m'admettre à moi-même qu'il y a une différence entre les hommes et les femmes et exercer mon leadership selon cette conscience nouvellement acquise.

Ma contribution au leadership dans la Marine canadienne

Uniquement par ma condition de femme dans la Marine canadienne, j'ai contribué à son succès. Même si je ne suis qu'une personne, mes contributions, aussi petites soient-elles, ajoutées à celles des hommes et des femmes qui m'entourent, font avancer la Marine. Je suis un leader transformateur et un agent de changement, ainsi qu'un mentor.

Pour être un leader transformateur, il faut être conscient de la transformation afin de comprendre en profondeur ce que c'est, d'en tirer des apprentissages et d'aller de l'avant en utilisant de nouvelles façons de penser. Le changement de paradigme d'une philosophie de leadership basée sur les règles à une philosophie de leadership basée sur les valeurs est un élément de la transformation en cours dans le FC. Je m'assure que lorsque je dirige les autres, je le fais en tenant compte des valeurs des FC et des miennes. Je n'agirai pas à l'encontre de mes croyances. Je suis consciente que chaque jour, nous sommes confrontés à des décisions qui font pencher la balance du côté d'une valeur plutôt qu'une autre, mais c'est une

partie intégrante de la nature du leadership basé sur des valeurs. Pour diriger, il faut analyser les risques associés au processus de prise de décision participant au succès de la mission. Ce sont les apprentissages provenant de l'analyse des risques associés aux leçons apprises au cours de prises de décision précédentes qui nous permettent d'être plus efficaces la fois suivante, quand une situation similaire se présente. Je dirige de la façon dont j'aimerais être dirigée. Je m'assure que les personnes de mon entourage connaissent le changement de paradigme du leadership basé sur les règles vers le leadership basé sur les valeurs et qu'elles y participent. Je m'exprime dans un langage que mes collègues comprennent et je fais référence à nos manuels de leadership pour appuyer mes opinions.

Selon moi, être un leader transformateur va de pair avec être un agent de changement puisqu'il s'agit d'agir selon les changements qu'on souhaite voir se produire. Je crois fermement que simplement en étant la première femme Comm Nav de la Force régulière à obtenir le grade de m 2 et de m 1 et la première femme Comm Nav de la Force régulière à bord d'un navire⁹ sur les côtes est et ouest, j'ai fait partie du processus de changement. La façon dont je me comporte par rapport à ma philosophie de leadership et à ma capacité de diriger déterminera la part de changement que je pourrai réellement influencer. Je contribue au leadership en agissant selon les changements que je souhaite voir se produire et en modelant ces changements par l'intermédiaire de la transformation.

Le mentorat est un outil précieux qu'à titre de leader, peu importe notre genre ou notre grade, nous pouvons utiliser pour transformer la philosophie des CF en une philosophie basée sur des valeurs. L'un de nos propres principes de leadership consiste à encadrer et informer nos subordonnés et à participer à leur perfectionnement. Lorsque je discute à propos du mentorat, j'aime à élargir ce principe en exposant les façons dont nous pouvons encadrer, informer et participer au perfectionnement non seulement de nos subordonnés, mais aussi de nos pairs. Lorsque je dirige, je suis consciente que mes actes, mes comportements et même mes décisions seront imités et peuvent peut-être contribuer au perfectionnement des personnes qui m'entourent. Je comprends combien l'établissement de relations, même par des discussions, est important et je suis consciente qu'il s'agit d'un mécanisme puissant de mentorat par le changement transformateur.

Conclusion

Pendant que je couchais mon histoire sur papier, tant d'autres idées ont surgi dans mon esprit. Par exemple, qu'est devenu le sens communautaire que nous possédions à nos débuts en tant que femmes? Non seulement nous sortions toutes ensemble dans les ports étrangers, même si nous n'étions pas toujours d'accord, mais nous socialisions au sein de ce même groupe lorsque nous étions à notre port d'attache. Il semble que cette communauté soit disparue. Est-ce que la Marine a changé en raison du maintien en poste et du recrutement? Est-ce ma perception personnelle de cette communauté qui a changé? Est-ce la culture navale dans son ensemble qui a changé? Il serait intéressant de comparer le sens qu'on donnait à la communauté en 1991 à la définition qu'on en fait aujourd'hui, en 2010, mais ce sujet constitue un chapitre à lui seul.

Au cours des 18 dernières années, j'ai observé l'évolution du leadership au sein des FC. J'ai constaté les résultats découlant du fait de diriger au sein d'un système dynamique utilisant une approche holistique qui englobe totalement ce que signifie être un membre des FC : l'éthos militaire et l'honneur du guerrier. Cependant, c'est un jeune système qui demande encore beaucoup de croissance et d'enrichissement. Changer prend du temps. Notre culture a encore du rattrapage à faire par rapport à notre politique et à notre doctrine. En tant que femme et sous-officier supérieur, dans le cadre de mon groupe professionnel et dans la Marine, je me retrouve maintenant à penser aux défis auxquels sont confrontées les jeunes femmes marines et à ceux auxquels je fais face en les dirigeant. Je me sens aujourd'hui responsable d'être présente avec mon leadership et d'utiliser mon expérience et mon histoire pour entretenir le vent de changement qui souffle sur la Marine. Je dirige comme un marin, en fondant mes décisions sur des facteurs que j'espère être adéquats et opportuns pour la situation en question. De même, je reconnais mes réalisations en tant que femme marine au sein de FC dynamiques où le leadership et les rôles de genre évoluent continuellement.

- 1 M tél : cette personne de grade m 1 était le chef de la section des radios à bord du navire.
- 2 Tout au long du chapitre, j'appellerai cette personne mon mentor.
- 3 Mon mentor a vécu sa transformation personnelle, qui a duré bon nombre d'années, et dirige aujourd'hui selon le leadership basé sur les valeurs.
- 4 Le bâtiment de caserne de la BFC Esquimalt où les marins subalternes habitent.
- 5 Par exemple : « Ça nous fera au moins quelque chose de beau à regarder! » « Le derrière va t'élargir quand tu seras à bord d'un navire. » « La place d'une femme est à la maison, avec son fiancé, à faire des enfants. »
- 6 J'ai découvert plus tard que plusieurs de mes collègues avaient menacé ce marin afin qu'il me présente ses excuses.
- 7 La fusion de deux groupes professionnels propres à la Marine : radio et signaleur naval.
- 8 Selon les renseignements fournis par plusieurs femmes officiers MAR SS avec lesquelles j'avais déjà navigué.
- 9 NCSM VANCOUVER.

CHAPITRE 15

Un toast au changement positif et au progrès... chaque jour de la semaine!

Capitaine de corvette Nancy Setchell

Le Capitaine de corvette (Capc) Nancy Setchell (née Nicholls), CD, B.A., a grandi à Midland, en Ontario. Elle s'est jointe aux Forces canadiennes en 1995, a étudié au Collège militaire royal et obtenu, en 1999, un baccalauréat ès arts (avec distinction) en anglais. Après avoir terminé la formation en opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS), elle a navigué au sein de la Flotte du Pacifique. Elle a obtenu son certificat de chef de quart à bord du NCSM OTTAWA et a terminé sa qualification professionnelle d'officier naval en 2001. En 2002, elle a été affectée au NCSM OTTAWA dans le cadre de l'opération *Apollo*. Elle a ensuite obtenu sa qualification d'officier navigateur et piloté le NCSM OTTAWA. Elle a donné le cours d'officier navigateur de la flotte au Centre d'instruction des officiers de Marine Venture de 2004 à 2006. En 2007, elle a suivi le cours d'officier du centre des opérations et a été affectée au NCSM TORONTO comme officier de l'armement. En 2009, elle a gagné le Quartier général des Forces maritimes de l'Atlantique, où elle travaille à la gestion du personnel militaire. Le Capc Setchell vit à Darmouth avec son mari, Scott, et sa fille, Nora.

La Marine canadienne, qui a grandement évolué depuis sa création en 1910, a franchi des jalons considérables et inattendus. L'un des éléments les plus marquants de cette évolution est que les femmes disposent maintenant de l'égalité d'accès à tous les postes de la Marine, en mer et à terre. Cette réalité extraordinaire est le résultat d'un changement d'attitude et de l'acceptation générale de l'égalité des femmes par le Canada et par les Forces canadiennes (FC). La transformation ne s'est pas faite sans heurts, et nous ne pouvons pas encore proclamer que tout est parfait, mais l'ensemble des réalisations des 100 dernières années est spectaculaire. Avec un changement d'une telle portée dans la culture navale, il n'est pas étonnant que les traditions se soient transformées. Il est essentiel qu'elles aient évolué, puisqu'elles constituent une grande part de toute culture navale et favorisent une camaraderie particulière. Au Canada, nous célébrons fièrement une histoire imprégnée d'héroïsme et une Marine qui a renforcé la position de notre pays sur la scène mondiale. Néanmoins, les traditions sont parfois des armes à deux tranchants. Nos traditions, qui sont un clin d'œil à notre histoire

navale, sont respectées à la fois pour honorer nos prédécesseurs et pour célébrer nos caractéristiques uniques. En bref, nous avons besoin des traditions de notre Marine pour définir et observer notre culture distincte, mais nous nous retrouvons en eaux troubles quand nous les axons sur le passé, en ignorant le présent ou le futur.

Notre Marine doit, à l'occasion, réexaminer les éléments qui définissent notre culture afin de s'assurer qu'ils reflètent de façon juste notre réalité. Tout comme nos navires ont évolué, passant des moteurs à vapeur aux turbines à gaz, notre culture doit évoluer et changer pour demeurer actuelle et pertinente. Il est important que les femmes aient accès à tous les postes de notre Marine, mais il est tout aussi important que des femmes occupent ces postes et que la Marine croit en l'égalité des femmes. Ce changement est déjà considéré comme un succès et effectivement, les femmes progressent dans la Marine. J'ai moi-même observé un changement spectaculaire depuis que j'ai adhéré à la flotte il y a dix ans.

Cependant, l'échec de la transformation d'une tradition en particulier est grandement inquiétant. Il y a dix ans, les toasts du jour ont été modifiés pour refléter la démographie en évolution de la Marine. La participation des femmes à la Marine d'aujourd'hui représente un changement considérable par rapport au début du XIX^e siècle, alors qu'on portait les toasts du jour pour la première fois au Canada. Malheureusement, il arrive encore souvent qu'on utilise l'ancienne version des toasts pendant des dîners militaires, une pratique qui exclut ouvertement les femmes.

Quand j'étais aspirant de Marine en formation au Centre d'instruction des officiers de Marine Venture, on considérait ma classe comme une nouveauté parce que c'était l'une des premières à compter 50 p. 100 de femmes. Rapidement, j'ai vu des indices révélateurs du changement qui s'opérait dans la Marine : d'une année à l'autre, une tradition s'est transformée sous mes yeux. Les officiers subalternes mémorisaient rapidement les toasts au cas où ils seraient appelés à les réciter au cours d'un dîner militaire. J'ai appris les « anciens » toasts en 1997 comme suit :

Lundi : à nos navires en mer

Mardi : à nos hommes

Mercredi : à nous-mêmes

Jeudi : à une guerre sanglante ou une épidémie

Vendredi : à un ennemi intrépide et de l'espace pour manœuvrer

Samedi : à nos femmes et nos petites amies

(incluant la réponse : puissent-elles ne jamais se rencontrer)

Dimanche : à nos amis absents

Si les anciens toasts représentent une partie de notre histoire, ils incarnent aussi la défunte domination masculine de la Marine, qui trinquait à « une guerre sanglante ou une épidémie » pour favoriser les promotions et l'émergence d'un « ennemi intrépide ». En 1997, la Commission de la Marine reconnaissait que les toasts étaient désuets et ne reflétaient désormais plus la réalité de la Marine et les valeurs des Canadiens¹. Après de longs débats, deux toasts ont été légèrement modifiés (lundi et mardi) et trois ont été entièrement changés (jeudi, vendredi et samedi). Voici les nouveaux toasts :

Lundi : à nos navires

Mardi : à nos marins

Mercredi : à nous-mêmes

Jeudi : à notre Marine

Vendredi : à notre nation

Samedi : à nos familles

Dimanche : à nos amis absents

En 1998, nous avons appris les « nouveaux » toasts et, selon moi, ces changements étaient opportuns. Ils me donnaient un sentiment d'appartenance. Pourtant, ces modifications ont semblé décevoir et contrarier certaines personnes. Comment osait-on changer une tradition navale? L'opposition ne tenait pas compte du fait que nous avions déjà brisé plusieurs traditions en changeant des politiques et en permettant aux femmes d'aller en mer. Pour la première fois, il m'est venu à l'esprit qu'il était possible que les femmes ne soient pas totalement acceptées dans la culture navale et qu'en réalité, on leur reprochait les changements apportés

à l'importante tradition des toasts. Certains peuvent avoir perçu comme une atteinte à leur masculinité le fait de ne plus trinquer à la guerre en faveur des promotions, aux aventures extraconjugales et aux hommes, mais il s'avère que les anciens toasts excluaient une partie de notre Marine, de ma Marine. Peut-être cette indignation était-elle simplement l'expression d'une colère latente envers les changements assurément plus importants survenus dans la Marine. On pourra considérer que notre Marine a changé seulement lorsque les anciens toasts ne seront plus qu'un vague souvenir dans notre histoire.

Les toasts ont été réécrits pour trouver le juste milieu entre les traditions navales et la vision du Canada par rapport à sa Marine. Les Forces canadiennes ont le mandat de défendre les valeurs, les intérêts et la souveraineté du Canada, tant au pays qu'à l'étranger²; notre nation n'est pas de celles qui recherchent un ennemi intrépide pour s'enrichir. De même, notre pays soutient et célèbre l'égalité, et il est temps que la Marine fasse de même, sans quoi nous risquons de perdre notre pertinence à titre de symbole de notre pays. La Marine doit soutenir les mêmes valeurs et les mêmes intérêts que le Canada pour demeurer crédible dans son pays et partout dans le monde.

Aujourd'hui, les anciens toasts sont, avec raison, inclus dans l'instruction de base. Il est important de les mentionner à titre d'élément historique, mais aussi de les y confiner. Malheureusement, les personnes responsables des toasts pendant les dîners militaires encouragent souvent l'utilisation des anciens toasts. Je mets au défi nos leaders de demander aux participants les plus jeunes des dîners militaires d'utiliser les « nouveaux » toasts. Ces toasts révisés représentent plus fidèlement notre identité en tant que membres de la Marine et ce que le Canada attend de nous. Chaque utilisation des anciens toasts exclut les femmes et marginalise les progrès qu'elles ont réalisés au sein de la Marine.

Je suis consciente qu'en lisant ces lignes, les tenants de la tradition pourraient tourner en ridicule ce qui semble être un élément négligeable; cependant, en soutenant l'utilisation des anciens toasts et en ignorant les nouveaux, je crois que nous faisons une grave erreur. Nous encourageons la célébration de l'époque où la Marine interdisait aux femmes d'aller en mer, où une guerre sanglante ou une épidémie était nécessaire pour obtenir une promotion (plutôt que le mérite et la compétence) et où nous souhaitions un ennemi intrépide pour satisfaire nos

ambitions de gloire et border d'or les poches du capitaine. La Marine canadienne d'aujourd'hui se doit de refléter la volonté des citoyens qu'elle représente. Si nous souhaitons réellement adopter le changement, nous devons célébrer nos progrès et nous assurer d'éviter toute régression. Continuer d'utiliser les anciens toasts renie les progrès pourtant si évidents réalisés pour l'égalité des femmes. Nous devons célébrer la participation de tous les Canadiens à notre Marine. Il est temps de transformer nos traditions et d'accepter les changements dans notre Marine afin d'aller de l'avant efficacement.

-
- 1 Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, *La feuille d'érable*, vol. 2, no 8, 1999.
 - 2 Ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, *À notre sujet*, <http://www.forces.gc.ca/site/about-notresujet/index-fra.asp>, page consultée le 30 novembre 2009.

CHAPITRE 16

D'hier à demain

Enseigne de vaisseau de 1^{re} classe Louise Walton

L'Enseigne de vaisseau de 1^{re} classe (Ens 1) Louise Ann Marie Walton, CD, B.A., s'est enrôlée dans la Réserve navale en 1996 comme mécanicien de diesel (aujourd'hui appelé opérateur de systèmes de mécanique navale). Après ses études universitaires et plusieurs années en mer, elle a quitté la Réserve comme maître de 1^{re} classe (m 1) superviseure de la propulsion principale pour entrer au service de la Force régulière, dans la Marine, en 2009.

L'intérêt de l'Institut de leadership des Forces canadiennes envers le sujet de « Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la marine canadienne » m'a encouragée. Je considère que ce sujet est d'une importance capitale et qu'il est particulièrement opportun. Ma plus vive inquiétude et le plus grand risque, à mon avis, que court une femme membre des FC lorsqu'elle exprime son opinion sur ce controversé sujet, sont que l'opinion exprimée soit mal interprétée ou pire, que cette femme soit accusée de laver son linge sale en public. Rappelons-nous les articles publiés au printemps 1998 dans la revue *McLean's* sur le harcèlement dans la Marine, dont le ton incendiaire avait compromis la gravité du sujet. Je réalise maintenant que les années 1990 ont été une période de grands changements pour la Marine et que, comme toute institution en période de changement, elle a eu des obstacles à surmonter. Néanmoins, cela n'efface pas mes souvenirs de l'antagonisme suscité par ces articles et ma peur de voir une telle situation se produire à nouveau. Cependant les risques sont moindres que l'importance de communiquer les opinions et expériences des membres en service afin de favoriser les améliorations continues à l'intégration des femmes dans les FC. Selon ma compréhension, la légitimité des forces armées est basée sur leur conformité aux valeurs de la société et sur l'orientation que lui confère le gouvernement. Il va donc de soi que la composition des forces armées devrait, idéalement, refléter celle de la société.

Les prémices de l'intégration des femmes dans la Marine canadienne et le Centenaire de la Marine

L'égalité hommes-femmes dans les Forces canadiennes, plus particulièrement dans la Marine, a connu des avancées considérables depuis le défi posé par la Commission canadienne des droits de la personne en 1987, qui offrait aux femmes l'accès à tous les groupes professionnels propres à la Marine¹. Le Recrutement et les Affaires publiques rappellent constamment aux militaires et au public que les femmes ont franchi les derniers bastions masculins des FC. En effet, au sein de la Marine, des femmes ont obtenu des postes tels ceux de commandant, de commandant en second, de capitaine d'armes, de plongeurs, d'ingénieur et de sous-marinier². Ce qui est moins connu, c'est que ces succès demeurent en général l'exception et non la règle. En gros, de 13 à 15 p. 100 de la Marine est composée de femmes, mais ces chiffres baissent de façon spectaculaire lorsqu'on se limite aux grades les plus élevés et aux postes d'autorité³. Plusieurs stéréotypes de genre cautionnés par le public ne sont désormais plus officiellement perpétués au sein des FC, mais opposent toujours une résistance au changement⁴. Malgré les politiques obligatoires explicites destinées à empêcher la discrimination et à promouvoir le succès fondé sur le mérite, il y a encore beaucoup à faire à l'interne pour promouvoir le leadership chez les femmes et pour atteindre de plus près l'égalité de genre. Les limites officielles ont été abolies, mais combien d'obstacles informels demeurent? Il est logique que la représentation des femmes dans les postes d'autorité tire de l'arrière dans la Marine étant donné le temps nécessaire à la formation et à l'obtention de promotions. Nous sommes maintenant en 2009⁵, et les femmes demeurent sous-représentées au mess des officiers marinières ainsi qu'au carré des officiers. Les ordonnances et règlements, maintenant écrits noir sur blanc, sont plus faciles à faire respecter et à mesurer qu'avant, mais il va falloir une combinaison de ressources et d'attitude pour réduire efficacement le déséquilibre actuel en ce qui concerne le genre par rapport au leadership. En tant que personnes et en tant qu'institution, nous devons reconnaître les personnes qui ont ouvert la voie, maximiser notre potentiel de leadership actuel et aider la prochaine génération qui suivra nos traces.

Pour atteindre une réelle égalité de genre et promouvoir le leadership féminin, il est essentiel de reconnaître chacun des aspects du passé. La Marine célèbre

peut-être son centenaire en 2010, mais seulement 20 années se sont écoulées depuis que les femmes ont accès aux groupes propres à la Marine et seulement 14 depuis que les gais et lesbiennes peuvent s'afficher ouvertement au sein des FC⁶. En tant que sous-officier supérieur et superviseur de la propulsion principale, je croyais bien connaître l'histoire navale et celle des femmes dans la Marine. Ce n'est qu'une fois à l'université que j'ai pris conscience de l'histoire moins glorieuse de l'intégration des femmes dans les FC et dans la Marine. À voir la façon dont les FC dépeignent les changements, on pourrait croire que, de leur plein gré, elles ont décidé d'abolir toutes les restrictions de genre liées à des emplois. En réalité, il a fallu des cas comme celui du Lieutenant (à la retraite) Michelle Douglas et le traitement qu'elle a subi avant de démissionner de l'Armée de terre et de poursuivre les FC pour discrimination⁷. De plus, les circonstances qui ont mené au jugement du Tribunal des droits de la personne de 1989 ont eu une incidence certaine sur les mesures législatives qui ordonnaient au FC de procéder à l'entière intégration des femmes⁸. J'ai suivi le Programme de lutte contre le harcèlement et le racisme, les cours de qualification élémentaire et intermédiaire en leadership, le cours de leadership de la Marine et le cours de capitaine d'armes, mais je n'ai aucun souvenir qu'on m'ait enseigné davantage que l'orientation politique standard relativement à l'intégration des femmes au sein des FC. Évidemment, les mess de toute la flotte ont vu et voient encore se dérouler nombre de discussions animées sur le sujet. Ce qui m'agace le plus n'est pas tant les batailles passées des FC contre l'intégration des femmes, mais plutôt de les avoir découvertes chez les civils. Je me demande si on ne met pas plus d'efforts dans les relations publiques que dans des mesures concrètes qui permettraient d'atteindre une réelle égalité de genre à tous les niveaux au sein de la Marine. J'ai porté mon uniforme sur les campus alors que je tenais le stand de recrutement et j'ai répondu à beaucoup de questions ciblées dont le thème récurrent était les femmes dans les forces armées. Pourquoi, alors, entretenais-je un doute tenace qui me portait à croire qu'en diffusant la politique standard je n'offrais pas l'entière vérité? Est-ce que je promouvais une réalité incomplète?

Le passé

J'ai adhéré à la Réserve navale en 1996 comme mécanicien de diesel (aujourd'hui appelé opérateur de systèmes de mécanique navale) et j'ai commencé l'instruction sur les navires de défense côtière de la côte ouest en 1998, immédiatement après

avoir reçu mon diplôme d'études secondaires. Quand j'y repense, la naïveté dont j'ai fait preuve à mes débuts me semble incroyable. Je m'étais enrôlée pour les motifs habituels : l'argent, les voyages, les rencontres et l'appartenance à une institution honorable. Quelques personnes parmi mes premiers ingénieurs en chef étaient des femmes qui s'étaient enrôlées dès que l'accès aux groupes propres à la Marine leur avait été ouvert. Grâce à leur persévérance et à leur entêtement, elles avaient progressé. Ces femmes et mes collègues d'équipage m'ont offert une formation en accéléré sur ce qu'était la vie dans la Marine il n'y a pas si longtemps. L'attitude envers les femmes était la même que dans les professions dominées par les hommes chez les civils à l'époque. Il n'était pas inhabituel de passer des films pornographiques dans les mess. On organisait des compétitions « la pétasse du port » dans les ports étrangers : le gagnant était le marin ayant réussi à emmener à bord la femme la plus laide possible. Aussi, une question qui m'a été posée à mes débuts par un marin d'expérience est restée gravée dans ma mémoire : « De quel type es-tu? » La question référait à l'idée selon laquelle les femmes entrent dans la Marine soit pour être un homme, soit pour se trouver un homme, soit pour oublier un homme. Je me souviens avoir ressenti du soulagement à l'idée que mon expérience serait différente et m'être sentie reconnaissante envers les personnes dont les efforts avaient fait en sorte qu'il en soit ainsi.

La majorité des hommes que j'ai connus à mes débuts et avec lesquels j'ai travaillé dans les FC étaient accueillants et bons travailleurs, et démontraient une attention et un intérêt réels envers ma formation et mon bien-être. Je crois avoir reçu de mes superviseurs un degré de formation et d'attention comparable à celui reçu par mes collègues masculins. Quand il y avait du grabuge à terre, mes collègues masculins adoptaient rapidement une attitude de protecteur et remettaient les coupables à leur place, et je leur en suis reconnaissante. Cela pourrait être perçu comme quelque peu patriarcal, mais le fait est qu'ils étaient vraiment de bons coéquipiers qui prenaient soin d'un collègue. À ce moment de ma vie et de ma carrière, j'étais trop jeune et je n'avais pas assez confiance en moi pour me défendre moi-même dans ce genre de situation. Il est important de se rappeler que la Marine a été le premier endroit où plusieurs marins de ma génération ont connu ce genre de défis particuliers au genre. Nous étions typiquement de récents diplômés de l'école secondaire, possédant parfois un peu d'études universitaires et un minimum d'expérience de travail généralement en milieu traditionnel. Les nouveaux marins, tant hommes que femmes, se retrouvaient dans une organisation

opérationnelle à subir les pressions et attentes spécifiques liées aux réponses et à l'adaptation exigées par de nouvelles réalités. Je crois pouvoir affirmer que les tensions liées au genre étaient un peu plus importantes au sein des FC que dans le monde civil.

Ce n'est que lorsque j'ai accédé au mess des officiers marinières que j'ai saisi l'ampleur du défi que les femmes marines qui m'avaient précédée au leadership avaient dû affronter. Plus le grade atteint par une femme est élevé, moins elle a de pairs du même sexe et plus son réseau de soutien s'amenuise. On sentait une tolérance moindre aux échecs vécus par des femmes qu'à ceux vécus par des hommes. On considérait l'échec masculin comme une exception, mais l'échec féminin comme représentatif, soit parce qu'il y avait moins de femmes et que les conséquences étaient plus faciles à voir, soit simplement à cause de la résistance générale au changement. C'était comme si on avait accepté la présence des femmes à contrecœur et qu'en conséquence, elles avaient intérêt à ne pas faire de désordre.

La résistance à l'égalité

Comme il a été dit plus tôt, l'hostilité ressentie par rapport au genre était généralement proportionnelle au grade ou au niveau de qualification⁹. De plus, les femmes de la Réserve sont considérées comme des marines inférieures en raison de leur statut de réserviste, en dépit des situations qui les ont menées au service de classe C avec des conditions de service similaires à celles de la Force régulière. Comme maître de 2^e classe (m 2), il n'y a pas si longtemps, j'ai vu un premier maître de 2^e classe (pm 2) masculin de la Force régulière agresser verbalement une femme pm 2 en présence de ses subordonnés et de ses pairs. Il était évident pour toutes les personnes présentes que cet homme se sentait en droit d'agresser cette femme en raison de son genre et parce qu'elle était réserviste. J'ai vécu une expérience similaire en tant que m 2 en visitant un bureau de soutien des arsenaux. Le superviseur du bureau, un pm 2 de la Force régulière, s'est levé et a contourné son bureau afin de me dominer physiquement du regard pendant qu'il m'attaquait en dénigrant les réservistes. Le tout s'est produit devant les employés masculins du bureau, qui ont été incapables de me regarder dans les yeux lors de mon départ. Un autre facteur aggravant est l'âge. Les réservistes progressent plus vite en grade que la moyenne des membres de la Force régulière. Même si vous

possédez toutes les qualifications officielles nécessaires pour justifier votre point, vous n'êtes pas toujours prise au sérieux en raison de votre âge. Cela soulève, pour moi, diverses questions fondamentales complexes à propos de la confiance. Lorsqu'on combine le genre, l'unité et l'âge, il est évident que l'on s'expose à des résistances occasionnelles. Je crois sincèrement qu'il est important d'insister sur le fait que, même s'ils se produisent de plus en plus rarement, les incidents de ce type existent et influent sur le leadership des femmes dans la Marine d'aujourd'hui. Nous sommes ce que nous sommes en raison des endroits où nous sommes allées, de ce que nous avons fait et de nos choix. Ne pas parler ouvertement du passé et de ses défauts, c'est ne pas reconnaître pleinement comment nous sommes devenus ce que nous sommes et compromettre la possibilité de maximiser le potentiel de l'avenir. Cela s'applique autant aux personnes qu'au groupe. Dans le contexte naval, on pourrait citer la Commission Mainguy à titre d'exemple pertinent¹⁰.

Les leçons apprises

Nous sommes parfois nous-mêmes notre pire ennemi. Dans le passé, plusieurs femmes, y compris moi-même, ont adhéré à l'idée selon laquelle les femmes doivent être deux fois meilleures que les hommes pour être considérées à moitié aussi bonnes¹¹. J'admets qu'au début, j'étais coupable d'exiger davantage de mes subordonnées pour deux raisons : premièrement, je ne voulais pas qu'on remette en question leurs capacités et deuxièmement, je ne voulais pas être accusée de favoritisme. J'ai mis un certain temps à réaliser que cette approche renforçait tout simplement les attitudes avec lesquelles j'étais en désaccord et entravait l'intégration des femmes. Agir selon deux poids deux mesures n'aide personne. Cela entraîne le ressentiment et le manque de respect. Il n'y a qu'une seule norme, et il est essentiel qu'elle soit respectée. Le contraire compromettrait totalement le principe du succès par le mérite.

Les changements à réaliser

L'intégration des femmes dans la Marine a beaucoup avancé ces dix dernières années. Les générations prometteuses à venir n'auront pas à affronter plusieurs des obstacles surmontés par les femmes dans les groupes propres à la Marine. Selon moi, deux points nécessitent encore des progrès. Premièrement, l'attitude par rapport à certaines questions de santé. Il est plus acceptable pour un

homme d'être envoyé dans un centre de réadaptation en raison de problèmes d'alcool que pour une femme d'être envoyée à un travailleur social en raison de troubles alimentaires. Je crois qu'il s'agit d'une prolongation de la perception traditionnelle des faiblesses liées au genre. Lequel de ces deux cas coûtera le plus cher en terme d'argent et de société? Je m'attends à ce que la formation continue et la compréhension réduisent ce problème.

La deuxième question d'importance qui, si elle est corrigée, offrira les résultats les plus immédiats est celle des services de garde d'enfants abordables. Je pense qu'il y a une relation directe entre la progression de carrière et la disponibilité des services de garde. Il y a belle lurette que les ménages ne peuvent plus subsister avec un seul revenu. Non seulement les conjoints de la plupart des marins travaillent, mais le plus souvent, ils ou elles sont aussi dans les forces armées. Les centres de garde d'enfants accrédités coûtent cher et sont rares (sur la côte ouest). Bien souvent, l'un des parents, habituellement la mère, accepte un poste à terre. Les chefs de famille monoparentale n'ont pas vraiment d'autre possibilité que celle de travailler à terre. Pour un réserviste, cela signifie une baisse de salaire de 15 p. 100 en passant de la classe C à la classe B, plus la perte de l'indemnité de service en mer. Pour une personne d'un groupe propre à la Marine, cela aura aussi des conséquences sur sa progression en matière de qualification. Pour un officier marinier ou un matelot-chef, passer d'un groupe propre à la Marine à un groupe à terre signifie une perte considérable de grade et de salaire. Pourtant, plusieurs choisissent cette solution pour être à la maison plus souvent ou pour économiser en frais de garde d'enfants. Je connais personnellement plusieurs couples de militaires qui se sont résolus à embaucher une bonne d'enfants à domicile, mais cette solution est impraticable pour les militaires subalternes. En conséquence de cette tendance aux changements de spécialités, encore moins de femmes réussissent à obtenir des postes d'officier et de MR. Des centres de garde d'enfants dans les bases ou davantage de places dans les garderies des Centres de ressources pour les familles des militaires réduiraient grandement le stress subi par les parents lorsqu'ils reprennent le travail après leur congé de maternité ou de paternité.

L'avenir

Je crois que le mentorat est le moyen par lequel la vraie égalité de genre dans la Marine sera réalisée. Les FC offrent un certain nombre de programmes de mentorat officiels à leurs membres. Nous devons résister à ce réflexe, trop commun dans la Marine, qui nous porte à nous détruire nous-mêmes. Il est possible d'être empathique et compatissant sans compromettre les normes et sans avoir l'air faible. Le conseil que j'offre à tous : observez la nouvelle génération qui nous suit et identifiez une personne qui mérite l'encadrement d'un mentor, même si elle n'en est pas consciente. Prenez le temps qu'il faut pour vous informer de ses progrès, pour l'écouter attentivement et lui donner de la fermeté affectueuse. Encouragez-la à sortir de sa zone de confort, à prendre des risques calculés et à ne pas tenir compte des découragements passés. Applaudissez ses succès et soutenez-la pendant les déceptions. Ces idées peuvent sembler simplistes, mais savoir qu'on n'est pas seul peut nous donner le courage d'essayer. Souvent, ça ne prend qu'une seule personne pour marquer de façon décisive le cours de la vie d'une autre.

En tant que femmes occupant des postes de leadership, nous nous devons à nous-mêmes et à notre organisation de maximiser notre potentiel de leadership personnel et collectif. Procédez à une auto-évaluation et dressez un inventaire honnête de vos forces et de vos faiblesses. Prenez la décision de corriger vos points faibles. Nous devons nous encourager les unes les autres à relever des défis de toutes sortes, tant en ce qui concerne le perfectionnement professionnel qu'en ce qui concerne les nouvelles qualifications en matière de condition physique et de santé. N'oubliez pas que les gens vous observent en tout temps quand vous occupez un poste de leadership, donc assurez-vous d'utiliser cette attention à bon escient, en montrant un exemple positif. Pensez à tout ce qui vous exaspérait quand vous étiez marin subalterne et tentez de ne pas le reproduire. Traitez les autres comme vous souhaitez être traitée et comme vous exigez qu'on vous traite. Soyez cohérente et juste. Si vous faites une erreur, admettez-le et corrigez-la. Soyez l'agent des changements que vous souhaitez voir se concrétiser.

- 1 Commission canadienne des droits de la personne. (1989). Décision du Tribunal 3/89, entre : ISABELLE GAUTHIER, JOSEPH G. HOULDEN, MARIE-CLAUDE GAUTHIER, GEORGINA ANN BROWN, plaignants et LES FORCES ARMÉES CANADIENNES, mises en cause (Décision rendue le 20 février 1989).
- 2 « Unlimited Opportunities », Canadian Forces Recruiting, http://www.forces.ca/html/womeninthecf_en.aspx, page consultée le 9 janvier 2010.
- 3 PARK, Jungwee. « Profil des Forces canadiennes », *L'emploi et le revenu en perspective*, juillet 2008, Statistique Canada, no 75-001-X au catalogue.
- 4 Lorsque je parle de « genre », je parle des traits attribués aux sexes par la société. Lorsque je parle d'égalité de genre, je parle de l'ensemble des genres : hommes, femmes, gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres.
- 5 L'Ens 1 Louise Walton a rédigé son article en 2009, alors qu'elle était officier marinier, avant d'entrer en service dans la Force régulière. Note de la rédaction.
- 6 FOSTER, Matthew. « Sexual Orientation and the Armed Forces: An Analysis of the Canadian Context », séminaire d'études supérieures, département de sciences politiques, Université Wilfrid Laurier, 4 décembre 2008.
- 7 POULIN, Bruce. « The official integration of homosexuals in the CF », *Esprit de Corps*, http://findarticles.com/p/articles/mi_6972_is_7_11/ai_n28209334/, juin 2004, page consultée le 9 janvier 2010.
- 8 WINSLOW, Donna et Jason DUNN. « Women in the Canadian Forces: Between Legal and Social Integration », *Current Sociology*, vol. 50, 5 septembre 2002, p. 641-667.
- 9 KENNEDY, Claudia (Lt. Gen., à la retraite, É.-U.). « Redefining the Warrior Mentality: Women in the Military », *Sisterhood is Forever: the Women's Anthology for a New Millennium*, Robert Morgan (dir.), New York, Washington Square Press, 2003, p. 409-417.
- 10 MILNER, Marc. *Canada's Navy: the First Century*, Toronto, University of Toronto Press, 1999, p. 193-194.
- 11 SOLARO, Erin. *Women in the Line of Fire*, Emeryville, CA, Seal Press, 2006.

CHAPITRE 17

L'intégration et l'innovation dans notre nouvelle Marine : le point de vue des troupes

Matelot de 1^{re} classe Geneviève Jobin et Soldat Lorraine van Rensburg

Le Matelot de 1^{re} classe (Mat 1) Geneviève Jobin, de Baie-Comeau au Québec, s'est jointe aux Forces canadiennes en janvier 2000 comme communicatrice navale. Même si elle a obtenu un diplôme d'études collégiales en sonorisation et enregistrement au Collège d'Alma en 1997, c'est principalement l'envie de voyager de par le monde et d'apprendre une deuxième langue qui l'a poussée vers la Marine canadienne. Elle a commencé sa carrière navale sur la côte est, au départ à bord du NCSM VILLE DE QUÉBEC en février 2001, pour ensuite être affectée au NCSM ST. JOHN'S en mars 2002 afin de prendre part à la campagne antiterroriste dans le golfe Persique (Op Apollo). En 2005, elle a été affectée à terre au Centre régional d'opérations interarmées de Halifax, où elle a travaillé comme préposée à la gestion de l'information. Elle a par la suite demandé un reclassement volontaire au groupe de commis de système de gestion des ressources en juillet 2008 afin d'être plus présente à la maison pour sa fille de trois ans. Le Mat 1 Jobin est actuellement commis aux produits pétroliers d'aviation au bureau du contrôleur de l'escadre à la Base des Forces canadiennes (BFC) Bagotville.

Le Soldat (Sdt) Lorraine van Rensburg, B. Sc., est née à Singapour et a immigré au Canada avec ses parents alors qu'elle était âgée de quatre ans. Elle détient un baccalauréat ès sciences en botanique de l'Université de Calgary, en Alberta. Son expérience professionnelle comprend les postes d'assistante de laboratoire médical en Alberta, de professeur d'anglais en Corée du Sud et de secrétaire juridique pour plusieurs cabinets d'avocats de Colombie-Britannique, d'Alberta et de Nouvelle-Écosse sur une période de dix années. Le Sdt van Rensburg a ressenti l'appel des Forces canadiennes et s'est enrôlée comme commis de soutien à la gestion des ressources (Force aérienne) en septembre 2007. Elle souhaite changer les choses de façon positive pour ce pays qui est devenu le sien. Bien qu'elle porte l'uniforme de la Force aérienne, elle a été affectée, et l'est toujours, à la salle des rapports des services à la clientèle de l'arsenal maritime de la BFC Halifax dès la fin de son cours du niveau de qualification 3. C'est ainsi qu'elle a eu l'occasion d'observer la Marine, de rencontrer les membres de son personnel et d'expérimenter plusieurs de ses traditions.

La Marine canadienne traverse une période d'importantes transitions, tant du côté de la flotte que de celui du personnel. Les situations courantes exigent une adaptation constante simultanément au maintien de l'état de préparation

opérationnelle. Puisque des changements surviennent dans la structure de la flotte de la Marine canadienne, il en est de même pour le personnel naval. En cette période de transition, il est essentiel de reconnaître le leadership au sein de notre Marine pour ses réalisations, qui nous ont permis d'arriver où nous sommes, et pour ses futures réalisations, qui nous mèneront vers l'avenir. Il ne fait aucun doute que les femmes composent une part considérable de ce leadership au sein de la Marine canadienne.

Par rapport à son rôle de leadership, Son Excellence la très honorable Michaëlle Jean, C.C., C.M.M, C.O.M., C.D., gouverneure générale et commandante en chef du Canada a déclaré : « Il ne s'agit pas de moi. Il s'agit d'eux¹. »

À bien des égards, le leadership au sein de la Marine canadienne, c'est exactement cela : il ne s'agit pas de moi, mais du pays que nous servons; il ne s'agit pas de moi, mais des marins qui servent sous mes ordres; il ne s'agit pas de moi, mais de la mission. De même, il ne s'agit pas de simplement subir le changement, mais de le provoquer.

Parallèlement, notre leadership naval a subi et subit encore une transformation considérable, déclenchée plus récemment en 2005 sous le commandement de notre ancien Chef d'état-major de la Défense (CEMD), le Général Rick Hillier, qui a défini six principes destinés à guider la transformation et le changement². Depuis, la transformation se poursuit et le développement d'une Marine de plus en plus mixte en fait partie. Par le passé, nous avons pu compter sur des femmes comme Wendy Clay, première femme élève-officier dans la Marine royale canadienne; le Capitaine de corvette Marta Mulkins, première femme capitaine d'un navire de guerre canadien, le NCSM KINGSTON, en 2003; et le Matelot-chef Colleen Beattie, première femme des Forces canadiennes (FC) à obtenir la qualification de sous-marinier en 2003³.

Ce chapitre présente des perspectives sur diverses questions, à savoir pourquoi les femmes s'enrôlent dans la Marine canadienne, à quel point les équipages mixtes réussissent à œuvrer de concert, comment se définit le leadership militaire efficace, comment sont perçues les femmes militaires dans les ports étrangers et quels sont les plans de maintien en poste et de recrutement. Étant donné que certains principes s'appliquent à tout le monde, peu importe l'environnement de

travail, des sources tant militaires que civiles ont été utilisées pour répondre à ces questions. Point de mire énoncé : « Le marché du travail canadien présente une main-d'œuvre en constante décroissance courtisée avec une ardeur de plus en plus vive par les employeurs. Il sera crucial de faire de la marine un “employeur de choix pour les Canadiens” afin d'être en mesure de recruter et de retenir les services d'officiers et de marins possédant les habiletés et les compétences essentielles pour manipuler les nouveaux équipements complexes, et œuvrer de façon efficace dans l'environnement de sécurité plus complexe de l'avenir⁴. »

Indubitablement, les FC doivent reconnaître les contributions passées, actuelles et futures des leaders féminins, leur participation au maintien de la cohésion de la Marine en tant qu'équipe militaire efficace et leur rôle de précurseurs dans le processus d'adaptation continue à des situations mondiales changeantes. Nous devons nous concentrer sur l'appréciation, sur le recrutement et sur le maintien en poste. De plus, la question principale demeure : où se dirige la Marine canadienne maintenant et comment pouvons-nous l'améliorer?

Contexte

Notre participation à ce projet de rédaction découle de circonstances sans prétention. Nombre d'autres personnes sont plus qualifiées que nous pour écrire sur ce sujet. Peut-être que la force motrice derrière ce projet a été la curiosité personnelle de découvrir ce qui a réellement changé au fil des années dans la Marine canadienne et comment les femmes s'insèrent dans ce canevas. C'est pourquoi ce texte a été rédigé à l'aide de consultations directes avec des femmes qui servent actuellement à des postes de leadership au sein de la Marine canadienne. Nous souhaitons remercier ces militaires d'avoir accepté de raconter leurs expériences. Afin de nous concentrer sur les questions en cause plutôt que sur des personnes, nous avons incorporé les expériences et opinions exprimées par lesdites personnes à des points de vue d'auteurs choisis et à nos propres opinions par rapport aux divers sujets traités. Avant tout, une courte présentation de ces militaires est sans contredit essentielle.

Le Capitaine de frégate (Capf) Catherine Corrigan, officier de logistique, est actuellement officier d'administration de la formation à la Base des Forces canadiennes (BFC) Halifax, en Nouvelle-Écosse. Le Capf Corrigan détient un

baccalauréat en commerce et une maîtrise en études de la défense. Elle supervise l'Aumônerie, le Service de sélection du personnel, les Services à la clientèle, les Services de l'accueil et les programmes de soutien du personnel. Ces services comprennent trois salles des rapports de services à la clientèle, neuf bâtiments de caserne, six mess, quatre cuisines, trois services de restauration satellites et trois gymnases. Le Capf Corrigan compte 25 années de service militaire, dont cinq années de formation universitaire subventionnées et cinq années à bord de navires de guerre canadiens.

Le Lieutenant de vaisseau (Ltv) Heather Galbraith, officier de logistique, occupe actuellement le poste d'officier de soutien au service à la clientèle à la BFC Halifax, en Nouvelle-Écosse. Le Ltv Galbraith a à son actif un baccalauréat ès arts en histoire et en anglais, une maîtrise ès science en kinésiologie (science du sport) et quelques cours de troisième cycle. Elle supervise l'administration et les finances des Forces maritimes de l'Atlantique [FMAR(A)] et de la Force opérationnelle interarmées (Atlantique) [FOIA], ce qui inclut la gestion de trois vastes et dynamiques salles des rapports de services à la clientèle. Le Ltv Galbraith sert les forces armées depuis 14 ans.

Le Premier maître de 1^{re} classe (Pm 1) Barbara Corbett, opératrice de sonar, qui a déjà été chef de l'unité Trinity à la BFC Halifax en Nouvelle-Écosse, est la première femme à occuper le poste de pm 1 de l'École de la flotte, dans la même base. Elle est responsable de toutes les questions liées aux militaires du rang et agit à titre de conseillère auprès du commandant à ce sujet. Le Pm 1 Corbett a également été la première femme présidente du comité du mess (PCM) de la BFC Halifax. Elle a à son actif 32 années de service militaire.

Le Premier maître de 2^e classe (Pm 2) Carole Chiasson, cuisinière, est actuellement sergent-major du cadre des instructeurs en services d'alimentation de l'École d'administration et de logistique des Forces canadiennes (EALFC), à la BFC Borden, en Ontario, et est, à l'heure actuelle, la cuisinière la plus haut gradée des FC. Elle est l'institutrice principale de l'instruction en services d'alimentation de l'EALFC et, en tant que telle, contrôle la conduite et la discipline du cadre, tant pour le personnel que pour les élèves, ce qui inclut d'offrir des conseils en temps opportun et de faire le suivi des progrès. Elle occupe aussi les fonctions d'institutrice et de directrice du cours annuel de cuisinier gestionnaire, niveau de qualification annuel 7. Le Pm 2 Chiasson sert les forces armées depuis 29 ans.

Ces militaires nous ont gracieusement présenté leurs antécédents militaires, leur avis sur les femmes dans les forces armées et leurs propositions pour l'avenir de la Marine canadienne. Collectivement, elles ont occupé des postes dans tout le Canada, aux États-Unis, en Angleterre, aux Émirats arabes unis, au Sri Lanka, à Kandahar, aux Pays-Bas, sur le plateau du Golan et en Syrie. Elles ont participé à bon nombre de missions et de déploiements, dont l'opération *Apollo*, l'opération *Sculpture*, la Semaine de la flotte, la surveillance des pêches, l'opération du plateau du Golan et des opérations de soutien dans un site logistique de l'avant.

Comment avons-nous choisi ces quatre femmes? Nous pouvons affirmer que trouver des femmes admirables qui sont des modèles en matière de leadership dans la Marine a été la partie facile du projet! Trois des leaders que nous avons consultées pour ce document ont été identifiées par notre expérience directe avec elles dans nos milieux de travail. Il nous importait de dresser le portrait d'expériences du leadership des officiers et des militaires du rang. Nous souhaitions mettre en évidence les expériences de leadership du Capf Corrigan et du Ltv Galbraith à titre de membres de l'équipe d'administration de la formation. Le Mat 1 Jobin, qui a été travailleuse de quart à l'unité Trinity de 2005 à 2008, y a connu le leadership du chef d'unité, le Pm 1 Corbett. Quant à notre quatrième leader, une collègue nous a recommandé sa belle-mère, le Pm 2 Chiasson. Ces quatre femmes ont généreusement accepté de nous aider et nous ont grandement inspirées pendant la rédaction de ce document.

Pourquoi les femmes s'enrôlent-elles?

Selon l'éminent historien naval Marc Milner, la période comprise entre 1980 et 1991 a constitué la Renaissance de la Marine canadienne⁵. C'est pendant cette période que notre flotte a été rebâtie, que les nouveaux uniformes de la Marine sont apparus et que les équipages mixtes ont été introduits. Milner déclare : « Pendant les années 1980, la Marine a été reconstruite, tant matériellement que moralement⁶. » De plus, affirme-t-il, « le plus grand changement à la nature du service naval au début des années 1980 a probablement été l'introduction des équipages mixtes. En 1980, les femmes ont été admises dans les collèges militaires pour la première fois, et ce n'était qu'une question de temps avant qu'on ne les voie dans les unités opérationnelles⁷. » Un autre élément important de ce contexte est venu du Tribunal canadien des droits de la personne qui, en février 1989,

a rendu un jugement contraignant les « Forces armées canadiennes », comme elles s'appelaient à l'époque, à offrir aux femmes l'accès à tous les groupes professionnels au cours des 10 années à venir, à l'exception des postes à bord des sous-marins. Le maintien de l'exclusion des femmes du service sous-marinier était fondé sur le manque d'intimité dans les vieux sous-marins de classe OBERON; cependant, les FC ont finalement ouvert leurs écoutilles étanches aux femmes lors de l'acquisition des sous-marins de classe VICTORIA. Enfin, les cours du Programme de lutte contre le harcèlement et le racisme, qui sont obligatoires dès l'achèvement de la qualification militaire de base, ont fait la promotion de l'intégration non seulement des femmes, mais aussi des minorités visibles.

Une fois les portes du service militaire ouvertes, des parents avant-gardistes qui souhaitaient une bonne éducation pour leur fille ont été séduits par l'occasion d'économiser considérablement sur les frais de scolarité universitaire qu'ils auraient dû payer. De jeunes pionnières qui souhaitaient obtenir un diplôme universitaire ont aussi noté cette possibilité. Par exemple, l'offre de formation subventionnée a été le principal élément qui a attiré le Capf Corrigan vers les FC.

Le Pm 2 Chiasson voyait dans les FC une institution qui lui offrirait un emploi stable, le Ltv Galbraith s'est enrôlée pour suivre les traces de sa sœur jumelle dans la Marine et le Pm 1 Corbett est devenue militaire en raison de l'influence d'un camarade de classe. Si le fait de provenir d'une famille militaire ne semble pas vraiment être un facteur d'influence, certaines de ces femmes militaires ont fondé leur propre famille et leurs enfants font carrière chez les militaires.

Le Capf Corrigan insiste sur le fait que les femmes appartenant au groupe des « premières » ont atteint leurs objectifs parce qu'on leur a donné l'occasion de le faire et que lorsque ces occasions se sont présentées, elles ont fait leurs preuves en tant que marins et membres des FC et non en tant que femmes.

Pourquoi la Marine?

Il est évident que les femmes qui se sont enrôlées avaient soif d'aventures et de nouvelles expériences. Elles souhaitaient participer aux opérations et étaient curieuses et stimulées par rapport à ce que les FC leur offraient, même si, au moment de leur enrôlement, les possibilités qui leur étaient offertes étaient plutôt limitées comparativement à celles qui sont offertes aux femmes qui s'enrôlent

aujourd'hui. De même, il semble évident que les femmes qui ont choisi la Marine l'ont fait tant pour des raisons pratiques que pour des raisons de motivation. Par exemple, lorsqu'on a introduit les équipages mixtes à bord des navires, certaines femmes à qui nous avons parlé n'étaient pas attirées par la vie militaire, mais étaient séduites par le rythme opérationnel à bord des navires. Le LtV Galbraith a choisi la Marine parce qu'elle apprécie l'environnement nautique. Le Capf Corrigan s'est enrôlée dans un domaine qui pouvait l'amener à travailler dans les trois armées, soit l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne, et elle a saisi l'occasion de naviguer lorsqu'on le lui a offert.

Les équipages mixtes

Quand les équipages mixtes ont été introduits dans la Marine canadienne, le moment était opportun pour un changement culturel tant pour les hommes que pour les femmes. Les hommes ont dû s'adapter à un environnement différent à bord des navires. Selon le LtV Galbraith, certains d'entre eux ont accepté le changement, d'autres ont adopté une attitude paternaliste envers les femmes qui ont joint les équipages et d'autres encore ont mis fin à leur service militaire parce qu'ils n'étaient pas prêts à accepter le changement. Malgré tout, la Marine canadienne a travaillé dur pour intégrer les hommes et les femmes. Plus particulièrement, en 2000, l'étiquette « mixte » a été supprimée et toutes les unités sont aujourd'hui considérées comme mixtes⁸. De plus, à la suite des recommandations émanant d'une étude dirigée par le Chef d'état-major de la Force maritime en 1998, les femmes ont été admises au service sous-marinier en 2002⁹.

Au chapitre 20, les Capitaines de corvette Lynn Bradley et Debbie Pestel soulignent l'unicité du Canada en ce qui concerne sa pratique de l'intégration des femmes dans les sous-marins : « En 2001, lorsque le Canada a commencé à accepter les femmes dans les équipages de sous-marins, seuls deux autres pays de l'OTAN, la Norvège et le Danemark¹⁰, avaient réussi l'intégration des femmes dans ce rôle. La Norvège accepte les femmes dans les équipages de sous-marins depuis la fin des années 1980 et, en 1995, Solveig Krey, de la marine royale norvégienne, devenait la première femme commandant d'un sous-marin, le HNoMS KOBHEN. Aujourd'hui, plusieurs autres pays de l'OTAN, dont la Pologne et l'Espagne, envisagent la possibilité d'intégrer les femmes aux équipages de sous-marins¹¹. »

Le concept des femmes qui servent dans la Marine n'est désormais plus une nouveauté, mais plutôt une réalité et une nécessité. Le *Captain* Michael Abrashoff, ancien commandant de l'USS BENFOD, a déclaré que de toute évidence, il y a des tâches que les femmes ne peuvent pas physiquement exécuter, mais elles sont relativement rares et, à dire vrai, plusieurs hommes ne peuvent pas les exécuter non plus... Nous ne pourrions plus sortir les navires du port si nous n'acceptons pas les femmes¹².

Le leadership militaire efficace

Selon sa définition officielle, le leadership militaire efficace consiste à « diriger, motiver et habiliter de manière à ce que la mission soit accomplie avec professionnalisme et éthique, et chercher en même temps à développer ou à améliorer les capacités qui contribuent au succès de la mission »¹³. Ainsi, le leadership militaire efficace est dépourvu de connotation sexiste par définition. Il l'est également dans la réalité, puisque les hommes et les femmes sont confrontés aux mêmes défis. Il existe plusieurs stratégies de leadership et il est important de savoir quelle stratégie utiliser selon le contexte. Les hommes et les femmes doivent s'adapter à des scénarios stressants, au rythme du combat, pendant lesquels une discipline autoritaire est nécessaire, mais doivent aussi être prêts à modifier leur approche dans un contexte non opérationnel, où une approche davantage axée sur la collaboration est pertinente. Les leaders militaires doivent aussi ajuster leur démarche selon qu'ils s'adressent à des militaires ou à des membres civils. La perception, l'expérience et un jugement solide constituent tous des éléments importants de la pratique du leadership militaire efficace.

Le leadership militaire efficace est non discriminatoire, mais les rôles de leadership tendent à être masculins. Selon l'*American Psychological Association* :

Les femmes ont légèrement plus de probabilité d'être des leaders « transformationnelles », d'être des modèles, d'aider les membres du personnel à perfectionner leurs compétences et de les motiver à se spécialiser et à être créatifs. Cette approche pourrait s'avérer plus efficace dans les organisations moins hiérarchisées d'aujourd'hui. Mais les milieux de travail ne sont pas tous égaux : le style participatif pourrait avoir un effet inverse dans un environnement masculin traditionnel

comme le domaine militaire ou les sports organisés. À l'inverse, le style « commandement et contrôle », plus typiquement masculin, pourrait avoir un effet inverse dans une agence de services sociaux ou un point de vente au détail. [...] Concurrément, l'analyse révèle que les femmes sont des leaders plus efficaces dans les environnements à dominance féminine ou axés sur les femmes et que les hommes sont des leaders plus efficaces dans les environnements à dominance masculine ou axés sur les hommes. Ainsi, un leader occupant un poste de leadership dans un contexte conforme à son genre semble être un leader plus efficace, ou à tout le moins être perçu comme étant plus efficace¹⁴.

En réalité, les hommes et les femmes contribuent à différentes dynamiques de l'équipe. Les femmes ont tendance à régler les problèmes par la discussion, à être moins provocatrices et à exercer une influence modératrice. En général, les femmes possèdent un ensemble de compétences naturelles qui leur permet d'utiliser une approche plus collaborative par rapport à la résolution de problèmes. Les femmes expriment plus facilement leurs émotions et ont une perception intuitive qui leur permet d'être plus aptes à identifier les problèmes que leurs homologues masculins. L'anthropologue Margaret Mead croit que, « [p]arce qu'elles possèdent une expérience séculaire dans les rapports humains – car c'est bien de cela qu'il s'agit lorsque l'on parle d'intuition féminine –, les femmes peuvent apporter une précieuse contribution à toute entreprise »¹⁵.

Selon la journaliste et ex-vice-présidente directrice de Cable News Network (CNN), Gail Evans, il est plus habituel pour les femmes que pour les hommes de personnaliser les situations :

Toutes les études en arrivent à la même conclusion : les femmes ont tendance à nouer des liens d'amitié plus durables et plus intimes que les hommes. [...] Toutefois, notre grand intérêt pour nos frères humains ne joue pas toujours en notre faveur. Ainsi, les femmes ont souvent tendance à percevoir les informations qu'elles reçoivent comme personnelles. Imaginez que vous êtes en grande discussion avec votre patron au sujet de la restructuration de votre département. Il semble très intéressé par tout ce que vous lui racontez, quand tout à coup, il vous dit qu'il doit partir. Que penserez-vous? Vous en déduirez probablement qu'il n'a pas

aimé vos idées et qu'il s'est défilé. Pourtant, il avait seulement une envie pressante d'aller aux toilettes. Certaines femmes personnalisent leur travail au point de ne pas vouloir engager quelqu'un qui leur déplaît, même si cette personne est le candidat parfait pour l'emploi¹⁶.

Si l'on tient compte du fait que les femmes sont typiquement plus proches de leurs émotions, il tombe sous le sens qu'elles conservent cette attitude dans leur lieu de travail. Elles possèdent généralement un réseau de soutien composé d'amis intimes, où elles peuvent trouver énergie et encouragements. Nous considérons ce réseau de soutien et cette source d'énergie comme une composante essentielle de la réussite des femmes dans tous les éléments des Forces canadiennes, particulièrement pendant les périodes où elles sont séparées de leur famille, par exemple, pendant l'instruction, les déploiements ou les affectations à l'étranger. Voici ce qu'a exprimé le Major Jamie Speiser-Blanchet à ce sujet :

J'ai pris note de certains aspects fondamentaux en apprenant à composer avec ma situation de femme militaire en déploiement. Bien qu'il soit normal de supposer que nous sommes toutes différentes les unes des autres, je me suis rendu compte que les femmes avec qui j'avais été déployée (sic) et moi avions certains traits en commun, et il importait peu à cet égard qu'elles proviennent d'autres groupes professionnels ou unités. Ces caractéristiques prenaient la forme d'un réel besoin de communiquer et d'exprimer ses émotions, d'un fort sentiment communautaire et d'une volonté de mettre en commun les expériences. J'étais certainement plus émotive que les hommes avec qui je travaillais, dans le sens où j'exprimais autrement mes émotions (par exemple, joie, solitude, frustration), souvent en les affichant ouvertement sans trop m'en rendre compte¹⁷.

Quand il s'agit de traiter avec des subordonnés, les hommes et les femmes doivent respecter les ordonnances et règlements du système. On enseigne au personnel de la Marine, comme à tous les autres membres des FC, quelles sont les responsabilités liées au leadership ainsi que la structure, la culture et la doctrine qui guident les responsabilités des leaders. Malgré ces enseignements, le Pm 2 Chiasson insiste sur le fait plus d'hommes que de femmes se voient confier des postes de leader dans des situations dangereuses, y compris des situations au cours desquelles les leaders pourraient devoir risquer leur propre vie pour prouver leur intérêt et leur considération envers leurs subordonnés.

D'une certaine façon, la norme masculine est maintenue, même dans la Marine. Les femmes sont considérées comme égales à plusieurs égards, mais en même temps, elles doivent respecter une norme particulière qui reflète les croyances et les stéréotypes sur les femmes et les hommes. Comme le remarque M^{me} Evans, les femmes sont jugées selon des normes masculines :

Étant donné que les critères de cette évaluation minutieuse appartiennent à un univers qui nous est étranger, nous ne jouissons que d'une mince marge de manœuvre. [...] Les hommes s'en sortent toujours quand ils pleurent, parce que personne ne s'attend à ce qu'ils le fassent. De là à en conclure qu'un homme qui pleure a toujours une bonne raison de le faire, il n'y a plus qu'un pas. Or, chez une femme, les larmes n'ont rien d'exceptionnel. Aussi, lorsque nous pleurons, les hommes se disent que c'est la nature qui parle, quand ils ne vont pas jusqu'à penser que nous nous servons de nos larmes comme d'une arme. Les larmes des femmes titillent la culpabilité des hommes¹⁸.

En conséquence, à bord d'un navire, les femmes doivent prendre garde que leur comportement n'évoque pas les stéréotypes féminins. L'anecdote qui suit nous vient du Ltv Galbraith :

Le navire en était aux premières étapes d'un exercice aux postes d'urgence et on rassemblait les membres de l'équipage pour qu'ils enfilent leur équipement de lutte contre les incendies : appareil respiratoire Chemox¹⁹ avec masque, etc. La personne responsable de ce groupe en particulier était une femme qui avait travaillé fort et démontré sa capacité d'exécuter le travail. Tout le monde courait contre la montre pour terminer l'exercice dans le délai requis. Tout juste avant d'enfiler son masque, la responsable a sorti un bâton de rouge à lèvres et s'est coloré les lèvres. En quelques secondes, en un moment où ce geste était professionnellement inapproprié, cette militaire a réussi à mettre en péril tout ce qu'elle avait accompli pour gagner le respect de ses subordonnés, de ses pairs et de ses superviseurs.

Traditionnellement considérées comme le sexe faible, les femmes doivent continuer de prouver qu'elles possèdent la force intérieure et la détermination requises pour s'adapter aux situations et servir avec succès à des postes de

leadership traditionnellement réservés aux hommes. En conséquence, un geste qui soutient les perceptions basées sur les stéréotypes posés par inadvertance peut influencer de façon disproportionnée les perceptions par rapport à leurs capacités.

En tenant compte de tous ces éléments, on peut affirmer que la résistance aux femmes dans la plupart des postes et des rôles de leadership dans la Marine est plus ou moins chose du passé. L'exception à cet énoncé général serait les situations où les femmes ouvrent de nouveaux horizons. Bien que les femmes soient des contributrices essentielles et intégrées de notre Marine moderne, il reste encore de nouvelles occasions où elles se retrouvent à ouvrir la voie et se heurtent conséquemment à d'anciens défis dans de nouveaux domaines. Cela est peut-être plus évident dans les postes supérieurs de la Marine, où les femmes sont encore considérablement sous-représentées. Selon nous, la meilleure méthode pour les femmes est de poursuivre leur travail, de persévérer et de prouver qu'elles peuvent faire le travail, tout comme plusieurs l'ont fait dans le passé. Pendant qu'elles font leurs preuves, les femmes pourraient devoir endurer une surveillance supplémentaire, mais la plupart d'entre elles sont prêtes à le faire.

Les femmes continuent aussi d'affronter des défis lorsqu'elles travaillent à l'extérieur du strict contexte de la société canadienne et des FC. Ailleurs dans le monde, les rôles des femmes et ce qu'on attend d'elles sont assez différents du contexte qui prévaut au Canada. Cela demande parfois davantage de créativité pour exécuter le travail selon le Ltv Galbraith, par exemple, d'obtenir la présence d'un collègue masculin pour négocier l'approvisionnement du navire à Dubaï. D'autres fois, les gens des ports étrangers sont plus conciliants avec les femmes est les perçoivent comme moins menaçantes.

Lorsqu'ils vont à terre dans les ports étrangers, les militaires doivent se rappeler qu'il existe un vaste éventail de normes et de pratiques culturelles, et cette mise en garde s'applique particulièrement aux femmes. Par exemple, quand le Pm 2 Chiasson était en Syrie, elle a découvert que les femmes de l'endroit ne devaient pas exposer leurs jambes. Elle raconte qu'elle portait un short et qu'on la toisait avec mépris. Lorsqu'elle a visité la Syrie, la fois suivante, elle portait une jupe longue et a plutôt reçu des sourires et de la reconnaissance positive.

Recrutement, maintien en poste, innovation et la voie de l'avenir

« La créativité, c'est inventer de nouvelles choses. L'innovation, c'est faire de nouvelles choses²⁰. » Les membres actuels de la Marine demandent leur libération en grand nombre ; il faudra donc bientôt adopter de nouvelles mesures pour contrecarrer cette tendance. Il faut d'abord se demander ce qui est fait à l'heure actuelle et ensuite se demander ce qu'on peut changer et comment on peut le changer.

Le recrutement et le maintien de l'effectif figurent en tête de liste des priorités des FC²¹. Il s'agit néanmoins d'un défi de taille. Le Programme de réduction des Forces (PRF), exposé dans le Livre blanc sur la défense de 1994, a eu pour conséquence des pertes profondes et permanentes relativement au nombre de membres au sein des forces armées. Les trois armées des FC composent encore avec les effets du PRF. « En 2008, la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* a permis aux FC d'obtenir les ressources additionnelles nécessaires pour maintenir la taille de l'effectif des Forces à 100 000 (70 000 militaires de la Force régulière et 30 000 réservistes de la Première réserve). À l'heure actuelle, les FC sont engagées dans une vaste et dynamique campagne de recrutement dans l'objectif de faire croître les Forces²². » Les recruteurs qui approchent les communautés tiennent maintenant compte des données démographiques. Les minorités visibles sont ciblées, mais demeurent en nombre restreint dans les FC et dans la Marine. Des programmes sont mis en œuvre pour approcher les écoles secondaires et exposer les gens au monde militaire tôt dans leur vie.

Les FC ont généralement atteint ou dépassé leurs objectifs de recrutement, mais le maintien en poste du personnel formé et qualifié s'est avéré plus difficile. Le taux d'attrition dans les FC a fluctué, passant d'environ 7 p. 100 en mars 2006 à 8 p. 100 en mars 2007 et à 9 p. 100 en mars 2008²³. Ces statistiques nous indiquent que quelque chose ne tourne pas rond dans la situation actuelle. Selon les FC, les raisons de cet état de fait sont les suivantes :

L'obligation de répondre à des normes élevées en matière de condition physique, des considérations d'ordre personnel ou familial et une insatisfaction par rapport à l'occupation militaire qu'ils ont choisie comptent parmi les raisons invoquées par les militaires qui décident de quitter les FC tôt dans leur carrière. Au chapitre de l'attrition en fin de

carrière, les FC doivent composer avec une hausse soudaine de militaires admissibles à l'obtention d'une pension de service militaire qui se compare au nombre accru de « baby-boomers » qui prennent leur retraite dans les secteurs public et privé du marché du travail au Canada²⁴.

De plus, les départs volontaires peuvent résulter de l'insatisfaction liée au stress causé par les situations de sous-effectifs. Le système actuellement en place dans la Marine « est fondé sur le concept “un marin, un emploi”; il n'y a pas de réserves de personnel supplémentaire vers lesquels on pourrait se tourner pour combler les pénuries. Ces pénuries augmentent la charge de travail de ceux et celles qui demeurent dans la Marine²⁵. »

Dans d'autres cas, les militaires sont forcés de faire des choix quant à leurs valeurs et à leur mode de vie pendant leur progression de carrière. Les femmes, en particulier, risquent d'être confrontées aux défis posés par les problèmes liés à la famille et au mode de vie qui peuvent devenir incompatibles avec le service militaire²⁶. En 2002, les FC ont signalé ce qui suit au Comité des personnels féminins de l'OTAN :

Les CF réexaminent les politiques en matière de grossesse sur le terrain et à bord des navires (c.-à- d., les restrictions d'emploi) et l'amélioration des prestations de maternité et parentales. De plus, nos services mènent des études innovatrices sur les hauts taux d'attrition des femmes et des études de validation sur les normes physiques incluant des critères de mesure non discriminatoires quant à l'âge et au sexe afin de prévoir le rendement. Un nouveau programme d'entraînement physique adapté aux besoins des femmes a été mis au point et est actuellement à l'examen. Au fil des années, la compréhension des bienfaits de l'entraînement physique prénatal et postnatal s'est accrue et un programme volontaire est en cours d'élaboration pour aider les femmes enceintes à maintenir leur forme physique pendant la grossesse et à la retrouver avant leur retour au travail²⁷.

Dès 2008, l'orientation politique des FC a fait preuve d'une souplesse de plus en plus grande dans l'application des politiques existantes afin d'offrir des options d'emploi attrayantes aux femmes et bénéfiques pour les efforts de recrutement et de maintien en poste des FC. Par exemple, lorsque les exigences opérationnelles

le permettent, il est prévu que les politiques existantes de congé sans solde, d'affectation pour motifs personnels et de congé parental puissent être appliquées de façon à ce que les femmes et les hommes profitent d'une transition en douceur entre les congés et le service militaire afin de pouvoir remplir leurs obligations familiales, par exemple, les soins aux enfants ou aux aînés, sans devoir quitter de façon permanente leur carrière dans les FC²⁸.

En comparaison de plusieurs employeurs civils, les FC offrent à leurs membres des régimes de retraite concurrentiels, des périodes de congé appropriées, des programmes de remboursement des frais de scolarité et des indemnités applicables pour compenser les difficultés causées par les exigences du service, par exemple l'aide pour obligations familiales ou les frais d'absence du foyer. Néanmoins, des améliorations peuvent encore être apportées.

Les services de garde d'enfants dans les FC devraient être plus accommodants, par exemple, tenir compte des heures matinales de début du travail pour les postes comme celui de cuisinier, qui débute à 5 h 30, ainsi que pour les travailleurs de quarts, dont l'horaire change constamment. Le Centre de ressources pour les familles des militaires (CRFM) d'Halifax offre des services de garde de 6 h à 18 h, les jours de semaine, ainsi que des services de garde d'urgence qui, par contre, ne sont offerts qu'à titre de soutien temporaire. Selon le Mat 1 Jobin, le CRFM ne répond pas aux besoins essentiels d'avoir accès à un service de garde d'enfants fiable en dehors des heures normales de travail, aux périodes qui correspondent à la réalité de beaucoup de femmes militaires puisque ces dernières travaillent aussi pendant les fins de semaine, la nuit et selon des horaires irréguliers. Les FC doivent tenir compte du fait que nombre de femmes militaires ne disposent pas de beaucoup de soutien familial dans leur entourage, principalement en raison de leur affectation, et que, la plupart du temps, leur conjoint est un militaire absent du foyer (p. ex., en déploiement, en mer, en mission). Le Mat 1 Jobin nous raconte son expérience :

Quand j'ai repris le travail après neuf mois de congé de maternité et parental, j'ai confié la garde de notre fille à mon conjoint pour les trois mois suivants. Je recherchais activement une gardienne à domicile sur les tableaux d'affichage et dans les petites annonces en ligne depuis mon sixième mois de grossesse, mais chaque fois, lorsque j'expliquais mon

horaire mouvementé, on refusait ma demande. J'avais inscrit notre fille à la garderie du CRFM au cas où, afin de disposer au moins de service de garde pendant les jours de semaine si je n'arrivais pas à trouver une autre solution, parce que je savais que je ne disposerais d'aucun soutien de la part de ma famille ou de ma belle-famille, dont tous les membres habitent le Québec ou le Nouveau-Brunswick. Ma demande d'affectation à un poste de jour a été refusée. Peu de temps avant que mon conjoint doive retourner en mer, un collègue civil de l'unité Trinity m'a parlé d'un programme de garde d'enfants à domicile, qui consistait à embaucher temporairement une bonne d'enfants de l'extérieur du Canada. J'ai rapidement réussi à trouver une gardienne en ligne puis, après avoir effectué le processus complexe lié au programme, j'ai finalement engagé une gardienne au pair provenant des États-Unis. Dieu merci, notre fille l'adorait, ce qui m'a soulagée d'une grande partie de mon stress.

En se fondant sur ses recherches auprès de mères de famille qui sont également militaires, Kathie Petite affirme :

Le ministère de la Défense nationale doit mener un examen systémique de l'expérience des femmes par rapport à la grossesse et aux congés qui y sont associés et aussi reconnaître que le rôle de mère de ces femmes peut nécessiter une adaptation afin d'atteindre l'équité. Pour ce faire, il faut prendre conscience que la réalisation l'équité de genre nécessite parfois d'accepter une application inégale de la politique²⁹.

À mesure que les FC continueront d'améliorer leurs politiques de congé sans solde, les militaires seront de plus en plus enclins à demeurer en fonction. Ces améliorations sont primordiales, tant pour les hommes que pour les femmes, en ce qui concerne les jeunes familles et les parents âgés.

Le leadership efficace peut accomplir bien des choses. Selon notre expérience, plusieurs militaires du rang subalternes de la Marine ne sont pas au courant que, pour les FC, « tout le monde peut faire preuve de leadership, peu importe le poste dans l'organisation »³⁰. Il faut encourager le sentiment d'appartenance chez les militaires de tous les grades et leur faire prendre conscience des possibilités qui leur sont offertes pour atteindre leur plein potentiel. « Ce sont les troupes dans les

tranchées, affrontant les problèmes au jour le jour et les défis de l'environnement opérationnel, qui verront les occasions et auront les bonnes idées³¹. »

Le leader est toujours celui qui détermine le moral des troupes, bon ou mauvais. Le Ltv Galbraith précise que l'accessibilité est essentielle, de même que la connaissance de vos coéquipiers et leur mise à contribution au meilleur de leurs capacités. Nous convenons que ces principes doivent être utilisés entre officiers et militaires du rang de même qu'entre militaires et employés civils. Aussi, les leaders en position de commandement doivent prendre garde de ne pas tomber dans la microgestion. Un leader n'accomplit jamais ce qu'il ou elle souhaite en ordonnant que cela soit fait. Selon l'avis du *Captain* Abrashoff, qui est aussi le nôtre, le vrai leadership s'exerce par l'exemple, non par les préceptes³².

À cause de la culture navale traditionnelle, il y a encore un écart entre les officiers et les militaires du rang. Des barrières explicites et implicites doivent être abattues afin de créer des équipes plus cohésives et efficaces à bord des navires. Il y a peut-être trois mess distincts, mais il n'y a qu'un seul équipage. En conséquence, le traitement préférentiel selon les différents mess d'appartenance devrait être minimisé. Le Pm 2 Chiasson insiste sur le fait que même si cette pratique n'est pas systématique, l'équipage (les grades subordonnés) devrait toujours avoir la priorité et non les officiers. Chaque membre d'équipage devrait avoir droit aux mêmes privilèges, et toute exception devrait être justifiée. La communication ouverte et transparente devrait être la norme, puisqu'aucun secret ne survit sur un navire : à travers les minces cloisons, tout finit par se savoir.

Dans la plupart des équipages, nombre de tâches fastidieuses pourraient, si elles étaient mieux planifiées et exécutées, améliorer le moral de beaucoup de marins. Par exemple, ravitailler le navire est une tâche ardue pour tout marin, mais pour certaines femmes dont la constitution est plus frêle, la tâche peut être encore plus exténuante en raison de la taille et du poids des fournitures. Le Mat 1 Jobin reconnaît avoir eu recours à des coéquipiers masculins en quelques occasions lorsqu'elle a eu à manipuler des pièces de viande qui faisaient la moitié de sa taille. Les différences de capacité concernant par exemple la force physique sont inévitables entre les hommes et les femmes de l'équipage. Une démarche fondée sur la coopération de l'équipe par rapport à plusieurs tâches améliore non seulement le moral, mais l'efficacité générale des opérations du navire.

Récapitulation

Au cours des dernières décennies, les femmes ont adhéré à la Marine et ont ouvert la voie dans plusieurs domaines. Depuis cette époque, les hommes ont accepté cette présence. Aujourd'hui, l'intégration des femmes est communément acceptée dans la Marine canadienne. Les femmes du premier groupe à grimper les échelons ont tiré le meilleur parti possible des occasions qui leur ont été offertes. Elles ont subi une surveillance accrue et sont maintenant des modèles pour les autres femmes. Plusieurs raisons ont poussé les femmes à s'enrôler dans la Marine canadienne au fil des ans, que ce soit pour des raisons pratiques ou pour vivre l'aventure. Les femmes ont aussi accédé à des postes de leadership et continueront, à coup sûr, de relever de nouveaux défis en cette matière. Même si elles sont, encore aujourd'hui, typiquement sous-représentées à bord des navires, il est essentiel qu'elles se sentent utiles et appréciées.

La Marine canadienne d'aujourd'hui est représentée par de grandes femmes, qui occupent des postes de leadership, à l'exemple, entre autres, du Capf Corrigan, du Ltv Galbraith, du Pm 1 Corbett et du Pm 2 Chiasson. Elles prouvent en effet que, même en étant une femme, on peut faire carrière chez les militaires et être un leader efficace. Même si elles sont encore insuffisamment représentées dans la plupart des postes supérieurs de la Marine, ce n'est qu'une question de temps avant que les femmes intègrent le leadership à tous les niveaux. Peu importe les obstacles potentiels, nous sommes persuadées que les femmes peuvent faire tout ce qu'elles veulent si elles s'y consacrent de tout leur cœur. Nombre de nouvelles occasions s'offrent encore aux femmes, et celles d'entre nous qui suivent leurs traces leur sont reconnaissantes pour leur persévérance, pour leurs réussites et pour avoir pavé la voie. Après tout, nous, les marins, sommes les mieux placés pour promouvoir le fait qu'une carrière dans la Marine canadienne peut être satisfaisante et gratifiante.

Le leadership est non discriminatoire; cependant, les rôles de leadership sont toujours masculins. Même si les principes et lignes directrices du leadership s'appliquent à tous les militaires, il reste encore des caractéristiques qui sont jugées différemment à cause des stéréotypes de genre traditionnels. Les femmes doivent s'adapter à ces rôles masculins et exercer leur leadership en conséquence. Le Pm 1 Corbett est d'avis que les femmes qui dirigent « ... doivent être fermes

et justes, se préoccuper davantage de faire la bonne chose que d'être aimée ou populaire, accepter l'impossibilité de satisfaire tout le monde et choisir leur combat judicieusement ».

Bon vent, bonne mer!

1 « It's not about me. It's about them. » SHUE, Karen. « 6 Positive Guidelines from Michaëlle Jean, Canada's Governor General », <http://positivepolitics.wordpress.com/2008/01/16/6-positive-guidelines-from-michaelle-jeancanadas-governer-general/>, page consultée le 29 janvier 2009.

2 Les six principes : identité des Forces canadiennes; perspective centrée sur le commandement; pouvoir, responsabilités et reddition de comptes; perspective opérationnelle; commandement des missions; et des forces intégrant des effectifs de la Force régulière et de la Réserve et des civils. Ce dernier principe précise le besoin de garantir la meilleure utilisation possible des compétences et de l'expérience appropriées à chaque niveau, un défi qui rend la contribution des femmes essentielle. Source : <http://www.cda.forces.gc.ca/cdsg-dcmd/cha/cha01-fra.asp>.

3 MONROE, Dawn E. « Famous Canadian Women's Famous Firsts – Military Leaders », 2004, <http://famouscanadianwomen.com/famous%20firsts/military%20leaders.htm>, page consultée le 29 janvier 2009.

4 CANADA, *Point de mire : stratégie de la Marine pour 2020*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2002, http://www.navy.dnd.ca/leadmark/doc/part4_f.asp, page consultée le 1^{er} décembre 2009.

5 MILNER, Marc. *Canada's Navy: The First Century*, Toronto, University of Toronto Press Incorporated, 1999, p. 281.

6 MILNER, Marc. *Canada's Navy: The First Century*, p. 281.

7 MILNER, Marc. *Canada's Navy: The First Century*, p. 286.

8 OTAN, État-major militaire international, « Year-in-Review Special Edition, 2001: Canada », *Committee on Women in the NATO*, 2002, <http://www.nato.int/ims/2001/win/canada.htm>, page consultée le 16 mars 2009.

9 Capitaines de corvette Lynn Bradley et Debbie Pestell, « Expériences vécues au sein d'équipages de sous-marins mixtes », chapitre 20 du présent document (rapport d'une étude menée au départ par le Capc Lynn Bradley [Équipages mixtes à bord des sous-marins de classe Victoria, Rapport de recherche sur le personnel de la marine, Ottawa, QGDN, Chef d'état-major des Forces maritimes, 1999] qui a ensuite été mis à jour et présenté lors d'un symposium de l'OTAN en octobre 2009 [Human Factors and Medicine Panel (HFM) 158], à Antalya, en Turquie, par le Capc Debbie Pestell).

- 10 Le Danemark n'a désormais plus de service de sous-marins. BRADLEY, L. et D. PESTELL, « Expériences vécues au sein d'équipages de sous-marins mixtes ».
- 11 BRADLEY, L. et D. PESTELL, « Expériences vécues au sein d'équipages de sous-marins mixtes ».
- 12 ABRASHOFF, Michael D., *Captain. It's Your Ship*, New York, Business Plus Hachette Book Group USA, 2002, p. 181.
- 13 CANADA, *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, Kingston (Ont.), Académie canadienne la Défense, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005. http://www.cda.forces.gc.ca/cffi-ilfc/doc/DND_Doctrine-fra.pdf, page consultée le 1^{er} décembre 2009.
- 14 American Psychological Association, *When the Boss is a Woman*, Washington, PsychNET, 2006, <http://www.psychologymatters.org/womanboss.html>, page consultée le 1^{er} décembre 2009.
- 15 EVANS, Gail. *Jouer comme un homme, gagner comme une femme*, Varennes (Québec), Éditions AdA, 2000, p. 273.
- 16 FEBBRARO, Angela, « Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes : perspectives de femmes leaders » dans Karen D. Davis (dir.) *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*, Kingston (Ont.), Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2009, p. 148-150.
- 17 SPEISER-BLANCHET, Jamie, Major. « Prendre les commandes d'un hélicoptère tactique et de sa vie », dans Karen D. Davis (dir.), *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*, Kingston (Ont.), Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2009, p. 68.
- 18 FEBBRARO, Angela, « Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes : perspectives de femmes leaders » dans Karen D. Davis (dir.) *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*, Kingston (Ont.), Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2009, p. 148-150.
- 19 Oxygène chimique.
- 20 HOLLOWAY, Andy, « Are You the Next Great Canadian Innovator? », *Canadian Business*, mars 2009, p. 40.
- 21 CANADA. Documentation : Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 5 mai 2009, <http://nouvelles.gc.ca/web/article-fra.do?m=/index&nid=448289>, page consultée le 25 janvier 2011 (date modifiée pour correspondre à l'URL modifié).
- 22 CANADA. Documentation : Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes.
- 23 CANADA. Documentation : Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes.
- 24 CANADA. Documentation : Le recrutement et le maintien de l'effectif dans les Forces canadiennes.

- 25 « Backgrounder: The Management of Naval Personnel », mars 2008, Dalhousie University Centre for Foreign Policy Studies, http://naval.review.cfps.dal.ca/pdf/Personnel_Management.pdf, page consultée le 22 mars 2009.
- 26 Consulter, par exemple, l'analyse de l'incidence de la famille, de l'organisation et des valeurs sur le maintien en fonction et l'attrition des femmes au sein des FC dans DAVIS, K.D. *L'avenir des femmes dans les forces canadiennes : préciser le défi en matière de ressources humaines stratégiques*, Ottawa (Ont.), ministère de la Défense nationale, Direction de la coordination stratégique des ressources humaines, 2001.
- 27 OTAN, État-major militaire international, « Year-in-Review Special Edition, 2001: Canada », *Committee on Women in the NATO*.
- 28 CANADA. « Canadian Forces 2008 National Report to the Committee for Women in NATO Forces », 2008, Ottawa (Ont.), ministère de la Défense nationale, Direction des droits de la personne et diversité.
- 29 PETITE, Kathie. *Tinker, tailor! Soldier, sailor! Mother?: Making sense of the competing institutions of motherhood and the military*, thèse non publiée présentée dans le cadre des exigences de la maîtrise ès art en études de la famille et gérontologie, Halifax (N.-É.), Université Mount Saint Vincent, p. 138.
- 30 CANADA, *Le leadership dans les Forces canadiennes : doctrine*, p. 7.
- 31 HOLLOWAY, Andy, « Off the rails », *Canadian Business*, mars 2009, p. 30.
- 32 ABRASHOFF, Michael D., *Captain. It's Your Ship*, p. 32.

CHAPITRE 18

Explorer la question du genre et de l'identité d'après l'expérience vécue par des femmes dans la Marine canadienne à l'aube du XXI^e siècle : dix témoignages à l'étude

Lieutenant de vaisseau Stéphanie Bélanger

Le Lieutenant de vaisseau (Ltv) Stéphanie Bélanger, Ph.D., est professeure adjointe au Département d'études françaises du Collège militaire royal du Canada (CMRC). Elle s'est enrôlée dans la Réserve navale en 2004 en tant qu'officier de la logistique. Elle a publié de nombreux ouvrages portant sur la représentation du guerrier. Elle est d'ailleurs l'auteure du récent livre intitulé *Guerres, sacrifices et persécutions* qui traite de la représentation de guerriers et de la théorie de la guerre juste (Paris, L'Harmattan, 2010).

Il y a six ans, alors que je peaufinais un article traitant de certaines dimensions de la représentation des anciens guerriers, je me suis mise à regarder par la fenêtre. Un homme et une femme qui couraient côte à côte, tous deux vêtus d'un chandail en molleton gris, ont attiré mon attention. Je me suis alors rendu compte qu'il s'agissait de deux militaires, tous deux bien plus informés que moi sur la guerre et la profession militaire. En observant cette femme, j'ai remarqué qu'elle n'était pas beaucoup plus grande que moi, quoiqu'elle semblait beaucoup plus en forme. Quelques jours plus tard, j'ai commencé à courir, moi aussi. En moins d'un an, je pratiquais le jogging dans cette même tenue d'entraînement¹. J'avais décidé de m'enrôler dans la Réserve navale : j'étais curieuse de voir de quelle façon j'arriverais à évoluer dans ce que je considérais à l'époque comme une armée masculine et anglophone. Bien que mon expérience ait été assez exigeante, elle a été des plus enrichissantes. La présente recherche porte principalement sur l'identité des soldats et, incidemment, sur la manière dont les femmes se perçoivent en tant que guerrières. Les conclusions de cette recherche ont été a priori présentées en anglais. Je savais à l'époque, et je le répète tous les jours, que les transformations auxquelles je me heurtais (lesquelles sont encore apparentes

aujourd'hui), bien que très radicales, ne constituaient pas un cas isolé. En effet, les Forces canadiennes (FC) m'ont transformée de la même façon qu'elles ont transformé mes sœurs d'armes; elles ont façonné ma propre relation avec mon identité de base. Comment ont-elles réussi? Vivons-nous tous les transformations de la même façon? De quelle manière devenons-nous une femme soldat et, plus particulièrement, une femme marin? L'institution nous prépare-t-elle à devenir de simples « marins » ou bien des « femmes marins »?

Plus précisément, j'analyserai dans le présent chapitre la façon dont les femmes perçoivent leur intégration en m'appuyant sur l'expérience qu'elles ont vécue au sein de la Marine canadienne. Le groupe cible de la présente recherche est composé de femmes qui occupent des postes de leadership à bord d'un navire de combat ou dans un théâtre de guerre. Les perceptions de ces femmes feront l'objet d'une évaluation dans le cadre de l'analyse de leur témoignage, dans lequel elles décrivent leur expérience d'officier de la Force régulière ou de la Réserve. Certaines ont participé à la guerre dans un rôle de soutien; d'autres, dans les armes de combat. En outre, certaines des participantes ont déjà servi à bord d'un navire de combat; d'autres, non. Le présent chapitre vise à mettre en lumière certains concepts théoriques liés à l'intégration, et ce, d'après le témoignage de dix femmes officiers (de LtV à capitaine de frégate [capf]) encore en service actif au sein de la Marine canadienne avec qui j'ai eu l'honneur de mener une entrevue au cours de la dernière année². Des entrevues semblables effectuées par d'autres sources viendront appuyer les témoignages de la présente recherche.

En effet, mon analyse portera principalement sur les entrevues que j'ai menées au cours du printemps 2009, mais je ferai également référence à certains témoignages qui ont déjà été publiés. Certaines des entrevues ont été réalisées dans le cadre du programme d'histoire orale du Musée canadien de la guerre (MCG) et ont été généreusement fournies par M. Richard Gimblett, historien du Commandement maritime, et M. Andrew Burtch, historien du MCG. D'autres ont déjà été publiées par l'Institut de leadership des Forces canadiennes (ILFC), notamment celles que l'on trouve dans le livre intitulé « Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes »³. Cet ouvrage comprend des témoignages d'officiers (hommes et femmes) et de militaires du rang provenant des trois armées des FC (Armée de terre, Force aérienne et Force maritime), ce qui permettra ainsi de faire référence à des femmes ayant vécu une expérience de guerre différente. La

plupart des recherches traitant de l'identité des femmes dans les FC sont axées sur les armes de combat et, essentiellement, sur l'Armée de terre. Les témoignages que j'ai recueillis ne semblent aucunement contredire les conclusions de ces recherches : à première vue, la façon dont les femmes de la Marine canadienne perçoivent leur identité de marin ne semble pas être différente de la façon dont les femmes de la Force aérienne ou de l'Armée de terre perçoivent la leur, du moins pas en ce qui concerne les paramètres étudiés dans le présent chapitre. Étant donné que les FC, en tant qu'institution, semblent avoir normalisé la façon dont elles imposent leur idéologie dans l'ensemble de l'organisation, les matelots, les aviateurs et les soldats semblent réagir de façon semblable aux forces structurelles auxquelles ils sont soumis. Le présent chapitre ne vise pas à déterminer s'il y a d'éventuels écarts.

Contexte

Les études de genre montrent l'importance de la relation entre le contexte culturel et l'actualisation de soi. Au sein des FC, cette relation semble être rompue par l'omniprésence et l'omnipotence de la chaîne de commandement, par laquelle les pouvoirs, les règlements, les décisions et les concepts qui réfèrent au terme générique « réglementation » sont approuvés et imposés de haut en bas. La réglementation tend à façonner l'identité individuelle. Par exemple, dans la grande majorité des milieux de travail, les institutions fournissent à leurs employés des lignes directrices quant au comportement à adopter en tant que groupe et collectivité, et ce, par le biais d'un ensemble de règles et en imposant une vision et des activités quotidiennes : « Les institutions fonctionnent principalement en modifiant les attentes de leur personnel relativement à l'environnement et à l'activité de la collectivité⁴. » De nombreuses personnes affirment que les forces armées sont en général plus strictes, plus autoritaires, plus structurées et plus masculines que toute autre institution⁵. Particulièrement au sein des FC, ces lignes directrices laissent peu de place à une relation équitable entre la culture organisationnelle et l'identité individuelle puisqu'elles sont imposées de haut en bas.

De plus, une relation de cette nature peut être perçue comme une entrave au célèbre adage « Soldat d'abord », à savoir l'État avant l'individu. Autrement dit, le membre des FC est formé de façon à mettre de côté ses besoins personnels

dans l'intérêt de tous, c'est-à-dire non seulement pour la collectivité à laquelle il appartient, mais d'abord et avant tout pour l'organisation qui lui dicte la réglementation à respecter et, *a fortiori*, pour la population qu'il protège. Cette prétendue relation entre l'institution et ses membres tend, par conséquent, à être unilatérale. L'adage « Soldat d'abord » semble constituer l'essence même de l'organisation; il s'agit de la première expression à laquelle pensent les membres des FC lorsqu'on leur demande de parler de leur emploi peu commun. C'est de cette façon qu'ils se définissent. Du moins, il semble en être ainsi à première vue. Bien que les membres des FC fassent automatiquement référence à cette devise lorsqu'on leur pose des questions sur leur travail, ils remettent souvent en question cette expression dans le cadre de leurs activités quotidiennes, mais pas nécessairement de manière structurée. Bien entendu, l'objectif ne consiste pas à dénoncer l'inefficacité des pratiques des FC dans le contexte élargi d'une idéologie ni à prétendre que les membres des FC souffrent des sacrifices personnels qu'ils font dans l'intérêt de tous. L'objectif consiste plutôt à expliquer en détail la façon dont les militaires, et plus particulièrement les femmes de la Marine canadienne, remplissent leurs engagements quotidiens au sein des FC : de quelle façon se perçoivent-elles en tant que soldats ou marins? Selon la littérature pertinente⁶, non seulement les femmes des FC jugent difficile de sacrifier leurs besoins personnels au profit de l'organisation – et à cet égard, elles ne se distinguent pas vraiment de leurs homologues masculins⁷ (Goldstein, 2001) – mais elles jugent également difficile de devoir ensuite relever le défi de devenir soldat ou marin, et ce, en raison de la connotation particulière de « genre » possiblement en jeu⁸.

Cette relation ambiguë entre les femmes militaires et le concept de soldat peut être considérée comme une conséquence directe de l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cette dernière autorisait les femmes à avoir les mêmes possibilités d'emploi que les hommes au sein des FC⁹. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* de 1986 est en vigueur au sein des FC depuis 2002; elle garantit « l'égalité en milieu de travail de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence »¹⁰. Tel qu'il est énoncé dans l'un des sites Web de la Défense du Canada, « les Forces canadiennes sont représentatives de nombreuses valeurs qui unissent les Canadiens » (notamment en prêtant assistance aux personnes au pays ou à l'étranger et en participant à des missions de paix et d'imposition de la paix)¹¹. Toutefois, cette représentation ne peut avoir lieu que si les secteurs du pays qui forment la diversité démographique

du Canada s'y conforment tous. Par exemple, tous les enjeux liés au recrutement et aux ressources humaines (RH) des FC, notamment les normes que doivent respecter les responsables du recrutement, le redressement de grief, le cours sur la sensibilisation au harcèlement et le cours sur le règlement des conflits, concernent tous le même but : l'équité. La façon dont l'organisation des FC met en œuvre ses pratiques a une incidence sur la structure même de l'institution. Cela s'explique non seulement par l'augmentation du nombre de femmes militaires (ainsi que du nombre d'autochtones et d'immigrants, mais ces deux autres groupes cibles ne font pas particulièrement l'objet de la présente analyse), mais également par la modification de certaines normes, dont celles relatives à la tenue, aux installations sanitaires, aux résidences et au Programme EXPRES des FC¹², et par l'établissement de certains services comme le Centre de résolution des conflits (2001)¹³ et la Direction de la qualité de vie mise sur pied de façon permanente (2001)¹⁴. Malgré ces changements internes qui ont pour but de faciliter (au profit de l'équité) la relation entre l'ensemble du personnel et l'institution, l'analyse des témoignages tend à montrer que bien des femmes continuent de soutenir que l'objectif en matière d'équité n'est pas encore atteint. La plupart des femmes militaires affirment qu'au sein des FC, la façon de faire des hommes constitue la règle, voire la norme. Voilà des conclusions auxquelles adhèrent également la majorité des femmes de la Marine que j'ai interviewées. Alors que l'organisation refuse d'admettre cette différence, la question que se posent les femmes militaires n'est pas « Existe-t-il deux poids deux mesures? », faisant référence à une possible différence entre un homme marin et une femme marin. Elles se demandent plutôt la question suivante : « De quelle façon suis-je moi-même concernée par ce deux poids deux mesures? »

Comme le montre leur expérience de leadership au sein de la Marine canadienne, qu'elle soit considérée comme un défi stimulant ou un facteur de démotivation, la façon dont les femmes militaires que j'ai interviewées se perçoivent en tant que marins ressemble beaucoup à la façon dont les femmes des FC se perçoivent en général en tant que militaires. Et à ce titre, le lien entre ce qu'elles sont et ce pour quoi elles sont formées devient la pierre angulaire de l'étude des répercussions de l'application de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. De quelle façon les FC façonnent-elles l'image du genre? Comment les membres de cette institution perçoivent-ils cette image? Cette perception est-elle en soi une construction des FC? Plus précisément, je souhaite examiner, par le biais de l'analyse des

témoignages livrés par des femmes qui occupent des postes de leadership au sein de la Marine canadienne, la façon dont l'institution à laquelle elles appartiennent façonne leur perception de qui elles sont. Cet examen reflète une époque où les femmes évoluent dans une organisation considérée comme « masculine »¹⁵ qui tente, possiblement en vain, d'imposer une réglementation également applicable aux hommes et aux femmes¹⁶.

« Soldat d'abord » de haut en bas

Bien que le théâtre de guerre actuel en Afghanistan soit principalement axé sur l'Armée de terre, de nombreux membres de la Marine sont directement concernés par cette mission puisque l'élément maritime joue un rôle déterminant sur les plans opérationnel et logistique, et ce, surtout par le biais de services du renseignement et d'approvisionnement. De plus, bon nombre des réservistes de la Marine qui choisissent (car dans la Réserve, la participation à une mission dans un théâtre de guerre est une question de choix) de participer à l'opération menée en Afghanistan sont affectés à l'Armée de terre. Par conséquent, ce qui concerne les soldats concerne également les marins, que ces derniers soient à terre ou en mer. Il s'agit là d'un principe qui s'explique par le fait que tous ces militaires sont, de façon égale, des membres de la même organisation, sont soumis à un entraînement et à des expériences semblables, et partagent la même foi : signer un contrat avec les FC signifie fondamentalement accepter un emploi qui présente un risque élevé de mourir dans un théâtre de guerre.

Lorsqu'il est question de la perte de militaires dans un théâtre de guerre, les autorités sont très claires quant à la position actuelle des FC : les femmes sont égales aux hommes. Les discours officiels appuient cette idée en indiquant que les femmes meurent au combat ou pendant les missions tout comme les hommes. Par exemple, à la suite du décès du Caporal Karine Blais (Arme blindée), soit le 117^e membre des FC affecté en Afghanistan et la deuxième femme à perdre la vie dans le cadre de cette mission (après le Capitaine Nichola Goddard, Arme blindée, le 17 mai 2006), le Lieutenant-colonel (Lcol) Jocelyn Paul, commandant de la Force opérationnelle à Kandahar, s'est adressé aux médias comme suit : « Ces femmes font preuve d'un énorme courage. Elles unissent leurs forces à celles des hommes sur le champ de bataille » (12 avril 2009)¹⁷. Moins d'un an auparavant, le Général Rick Hillier, Chef d'état-major de la Défense et orateur du discours principal

lors du 23^e Séminaire annuel de l'Institut de la Conférence des associations de la défense (2007), a souligné la brillante carrière du regretté Capitaine Nichola Goddard, et a fait référence aux réalisations remarquables des « fils et des filles de notre pays »¹⁸. Ce discours officiel met au premier plan l'égalité entre les hommes et les femmes, qui travaillent de concert dans l'intérêt de tous.

Au moment même où j'analysais la façon dont le discours officiel traite de la perte des femmes militaires, j'ai reçu un courriel, qui était adressé aux membres de la liste maîtresse de diffusion du CMRC, daté du 24 avril 2009 et envoyé à 9 h 57. Une troisième femme des FC est décédée en Afghanistan, soit le Major Michelle Mendes (officier du renseignement), qui était connue au CMRC comme Élève-officier Michelle Knight 22007, diplômée de la promotion de 2001 et titulaire d'un baccalauréat spécialisé en histoire. La déclaration du ministre de la Défense nationale sur le décès du Major Michelle Mendes a été diffusée au cours de cette matinée¹⁹; cette même matinée où j'effectuais en quelque sorte une étude sur ce sujet particulier (c'était la première fois que la réalité coïncidait avec le sujet de mes recherches...). Dans les deux déclarations écrites, on citait le message universel de condoléances qui est, évidemment, de nature très neutre, d'autant plus que les circonstances du décès de cette femme ne sont pas liées au combat et n'ont pas encore été révélées au public : « Les pensées et les prières de toute la communauté du CMRC vont aux familles Mendes et Knight, ainsi qu'à toutes les personnes qui sont personnellement touchées par ce décès tragique » (commandant du CMRC); « Je tiens à offrir mes plus sincères condoléances à la famille, aux amis et aux collègues du Major Michelle Mendes, qui est décédée hier en Afghanistan. Nos pensées et nos prières vont à ces personnes en cette période très difficile » (ministre de la Défense nationale).

C'est particulièrement cette vision de neutralité que recherchent les FC, soit une approche qui repose principalement sur « le rendement, les capacités et le potentiel de l'individu, sans tenir compte du genre »²⁰ et, comme l'illustrent les trois exemples suivants, sans égard au grade ni au groupe professionnel. Si l'on ne tient pas compte du discours officiel, on pourrait se demander dans quelle mesure la population canadienne (surtout la communauté des femmes militaires en service actif) est prête à voir une femme soldat laisser dans le deuil ses enfants. Bien que le discours officiel n'en fasse pas mention, ce problème est pourtant soulevé par les femmes militaires lorsqu'elles parlent de leur expérience. Par exemple, à l'occasion

de la conférence *Le leadership des femmes dans la Défense* de 2009, ayant pour thème « Réfléchir sur le passé, s'investir dans l'avenir » (tenue à Ottawa le 3 mars 2009 et organisée par l'ILFC), l'une des participantes a déclaré pendant la période de questions : « J'ai un enfant en bas âge et je dois partir dans trois mois pour suivre l'instruction préalable au déploiement. Comment puis-je y arriver? » Cette question a d'abord été suivie d'un silence, ensuite d'une discussion animée aux propos variés : « cela fait partie de votre mandat »; « il existe maintenant d'excellents programmes de soutien pour votre famille »; « ne laissez pas les FC briser votre famille ». J'ai subtilement posé la question suivante aux femmes officiers de la Marine faisant l'objet de la présente étude : « Comment arrivez-vous à concilier votre vie professionnelle et votre vie personnelle, compte tenu de la nature de votre travail? » L'une d'entre elles, qui occupe un poste d'officier des opérations maritimes de surface et sous-marines (MAR SS), a répondu comme suit : « Je préférerais ne pas participer aux missions de guerre, car je suis mère de jeunes enfants et cela ne me semblerait pas approprié de le faire. » Toutefois, cela ne l'empêche pas d'être un formidable officier d'état-major prête à servir son pays : « je partirai peu importe l'endroit où le gouvernement me demandera de partir », indique-t-elle avec fierté à l'égard de ses réalisations professionnelles. À l'instar de cette militaire, toutes les femmes que j'ai interviewées qui sont mères ont choisi de ne pas participer à des missions dangereuses et de ne pas partir en déploiement trop longtemps loin de leur famille, sauf lorsque leurs enfants étaient « suffisamment vieux » (généralement au début de l'adolescence). Elles ont fait ce choix en dépit des conséquences possibles sur leur carrière. Et pour toutes ces femmes, ce sacrifice en a valu la peine, notamment parce qu'elles ont trouvé d'autres possibilités de perfectionnement (particulièrement les réservistes). Certaines semblent néanmoins atténuer les risques de décès en insistant sur l'importance de vivre des expériences diversifiées au sein des FC.

Et les expériences décrites par ces femmes sont des plus palpitantes : la plupart des personnes interviewées dans le cadre du présent projet ont jugé que leur participation était bénéfique, car elles avaient besoin de témoigner de la précieuse expérience qu'elles ont vécue. Au cours des entrevues, toutes les participantes ont semblé par moments prononcer un discours de recrutement. Certaines ont dû se « battre » pour avoir leur place au sein des FC – certaines participantes ont insisté davantage sur cet aspect précis – mais elles ont toutes fini par mener une carrière et une vie dont elles sont fières et elles ont besoin de raconter leur histoire. Chose

certaine, le témoignage constitue un élément important qui permet aux militaires de mieux comprendre leur identité en tant que marin et, par le fait même, en tant que militaire. Ces membres des FC présentent un témoignage au sujet d'une expérience qu'elles ont vécue, une expérience qu'elles considèrent comme sensationnelle, unique, historique, ou simplement importante : « L'écriture du témoignage est revendication politique d'une reconnaissance par la nation, mais aussi revendication de vérité et de dignité, revendication sociale d'existence et de visibilité dans l'espace public²¹. » L'une des participantes, qui occupe un poste d'officier de la logistique au sein de la Marine, a déclaré : « Il est important que les femmes soient informées de ce que vivent leurs paires, en particulier les aspects positifs de leur carrière. Il s'agit d'une carrière remarquable, alors pourquoi les femmes ne devraient-elles pas profiter de cette chance? »

Les avantages d'être une femme

Tout au long des entrevues, ce sentiment de fierté professionnelle est si présent que les femmes, lorsqu'elles parlent de leur expérience au sein des FC, semblent inévitablement faire référence à leur condition de femme, et ce, en vue de convaincre l'auditoire que de faire partie des FC s'avère pour elles une occasion unique et que les attributs féminins jouent un rôle positif à cet égard :

Je ne crois pas que nous soyons comme les hommes. Je ne pense pas que nous dirigeons, en règle générale, de la même façon que les hommes. [...] Je crois cependant que beaucoup de femmes apportent quelque chose de différent au sein des armes de combat, qu'elles sont un peu plus compréhensives à l'égard de certains problèmes personnels – comme si notre côté maternel se manifestait un peu plus [...]²².

À l'instar des propos tenus par cette militaire, bien des femmes affirment qu'il n'est pas approprié de changer complètement sa personnalité et qu'il est important d'accepter sa féminité. Elles soutiennent également que leur condition de femme entraîne des conséquences positives et enrichissantes (dans une certaine mesure). Alors qu'elle racontait l'expérience qu'elle a vécue en 2004 à bord d'un navire de combat, un officier de la coopération et guidage de la navigation commerciale (CGNC)²³ a déclaré : « Il existe bel et bien une différence entre les hommes et les femmes; il est un peu plus difficile pour ces dernières de prendre leur place, mais

une fois qu'elles ont réussi, elles ouvrent des portes, qui se traduisent notamment par une camaraderie accrue dans les conversations. Les gens se souviennent de moi, car j'étais la seule femme du groupe. » Dans le même ordre d'idées, un autre officier de la CGNC qui a servi en Afghanistan (au sein de l'Armée de terre...) a révélé : « Mon statut d'officier prévalait sur mon statut de femme. Et pourtant, mon statut de femme s'est avéré un avantage des plus considérables. »

En règle générale, les femmes semblent se préoccuper davantage que les hommes de la qualité de la relation qu'elles entretiennent avec leurs pairs²⁴; les femmes au sein des FC ne sont pas une exception. Certaines femmes ont ouvert la porte à des conversations officieuses avec des dirigeants qui se sont confiés à elles simplement parce qu'ils parlaient à une femme. Toutefois, avant d'en arriver à inspirer la confiance et le respect, les femmes des FC doivent d'abord assurer leur rôle de « marins », ce qui réfère de façon plus générique au présumé principe de soldat sans distinction entre hommes et femmes adopté par les FC. Bien que ces femmes soient reconnaissantes, d'une part, des expériences particulières qu'elles ont eu la chance de vivre grâce à leur statut de femme, elles soutiennent, d'autre part, qu'elles en sont arrivées là parce qu'elles ont su démontrer leur potentiel sur les plans éthique et physique. Par exemple, un officier de la CGNC, interrogée dans le cadre de la présente étude, a déclaré à la suite de l'expérience qu'elle a vécue dans un théâtre de guerre : « Ma condition physique a joué un rôle très important. Elle a inspiré le respect de mes collègues, et mon entraînement quotidien au gymnase m'a permis de fortifier mon autorité. »

Voilà des histoires de réussite qui portent à se demander « dans quelle mesure les concepts de masculinité et de virilité sont implicitement intégrés à la notion même de profession militaire »²⁵. La majorité des femmes que j'ai interviewées ont indiqué que ce n'est qu'après avoir compris le concept de masculinité et avoir démontré qu'elles étaient conformes aux normes masculines (notamment les normes du Programme EXPRES des FC) qu'elles ont été en mesure de prendre leur place. Ce processus, cette dualité, a réellement fait naître chez ces femmes deux personnalités distinctes : celle du soldat (le présumé principe de soldat sans distinction entre hommes et femmes adopté par les FC) et celle de la femme. Ces deux personnalités leur ont permis d'expérimenter le monde qui les entoure sous deux angles différents, tous deux profitables. « C'est comme parler deux langues, connaître deux cultures, adopter deux façons de penser », explique cet officier

de la CGNC que j'ai interviewée à la suite de son expérience à bord d'un navire de combat. Ces femmes portent en elles deux « genres » distincts qui favorisent la collaboration qu'elles ont avec leurs collègues, les hommes comme les femmes. Et en ce sens, oui, la notion de marin sans distinction entre hommes et femmes (surtout celle de soldat sans distinction entre hommes et femmes) comporte une petite touche de masculinité, du moins aux yeux de certaines femmes.

Dissimuler ses attributs féminins

Pour ces femmes, cette double identité signifiait une certaine marge de manœuvre; pour d'autres, elle était synonyme de conflit interne. De nombreuses femmes semblent mener deux combats simultanément : le combat extérieur et le combat intérieur. Non seulement doivent-elles combattre l'ennemi, mais elles doivent aussi lutter intérieurement, aux côtés de leurs frères et de leurs sœurs d'armes.

Quand elles ne sont pas en train de se défendre et de s'excuser de leur statut, bon nombre de femmes militaires soulignent avec fermeté l'importance capitale de ne pas mettre l'accent sur leurs attributs féminins : « Une leader qui se comporte de manière très féminine n'est probablement pas perçue comme étant aussi efficace qu'une autre personne qui ne se comporte pas ainsi, j'imagine. Ce n'est pas l'endroit pour agir de cette façon, vous comprenez, ce n'est tout simplement pas dans l'ordre des choses²⁶. » Comme en témoignent ces propos, il est important, dans la mesure du possible, de minimiser ou de dissimuler tout attribut attitudinal féminin dans le but de gagner l'estime des subalternes.

Dans le même ordre d'idées, cette autre femme militaire préfère dissimuler ses attributs physiques féminins et favoriser une approche plutôt neutre, qui repose sur l'image que projette le militaire :

Parfois, il est vrai qu'on doit se comporter comme un homme pour qu'on nous juge être des militaires efficaces. [...] Je ne crois pas qu'il est bon d'être trop féminine, entre guillemets. Je veux dire, tu ne peux pas passer des heures à te maquiller ou à faire des trucs de fille du genre. [...] L'image que tu présentes doit jusqu'à un certain point [...] être neutre, dépourvue d'appartenance à un genre ou à l'autre²⁷.

Le ton impératif qu'elle emploie témoigne de l'importance qu'elle accorde à cette approche : on « doit » se comporter comme un homme; tu « ne peux pas » te maquiller; l'image que tu présentes « doit » être neutre. Il semble bien alors que pour certaines femmes des FC, il est primordial de dissimuler ses attitudes et ses attributs féminins afin d'être plus acceptée.

Une telle retenue signifie pour une femme de se cacher derrière ce présumé principe de soldat sans distinction entre hommes et femmes, un soldat qui n'est pas une femme, un soldat qui ne correspond pas à leurs repères de femmes. Ce concept est décrit en détail dans une étude auto-ethnographique réalisée par M^{me} Nancy Taber²⁸, chercheuse et ancienne militaire qui fait appel à ses connaissances théoriques afin d'analyser sa vie personnelle : « On m'a enseigné le concept militaire masculin, en vertu duquel il était essentiel que je pense et agisse comme un homme afin d'être acceptée et reconnue à titre de membre de l'organisation. [...] Les hommes étaient la norme; les femmes, l'exception²⁹. » Il n'y a aucun doute dans son esprit que la pleine « intégration » des femmes dans les FC n'est qu'une illusion; il est question plutôt d'« assimilation », où les femmes tentent de devenir des hommes.

Un officier de la logistique de la Marine interviewée dans le cadre de la présente étude, qui a participé (à titre de réserviste) à une mission dans un théâtre de guerre, s'est rappelée une image d'elle à cette époque : « [...] je portais l'uniforme vert et j'étais munie d'un fusil C7, comme tout le monde. » Cette femme a poursuivi son témoignage en expliquant la façon dont les « hommes » avec qui elle travaillait la connaissaient sous une autre personnalité. Les membres d'équipage qu'elle côtoyait connaissaient alors une autre facette de sa personne, soit une seconde identité, une personne qui portait l'uniforme vert tout comme eux. Et cette identité continue de faire partie d'elle; le sentiment d'appartenance est toujours présent : « Je suis encore liée à cette identité, elle m'habite toujours. »

Nous ne sommes pas des femmes, mais des membres des FC

Encore aujourd'hui, certaines femmes militaires ne considèrent pas cette identité comme une seconde nature qui les habite et à laquelle elles s'identifient; elles adhèrent entièrement à cette nouvelle personnalité construite par les FC lors de leur instruction. Certaines des femmes que j'ai interviewées ont plutôt insisté sur

le fait qu'elles ne se sont jamais perçues comme des êtres différents des hommes. Au cours d'une entrevue, un officier MAR SS m'a posé la question suivante : « Cela change-t-il quelque chose d'être une femme au sein de la Marine? » Elle a ensuite répondu à sa propre question : « Dans le cadre d'un exercice auquel j'ai participé vers l'an 2000, ce n'est qu'après trois ou quatre semaines que je me suis rendu compte que j'étais la seule femme du carré des officiers. Je ne me suis rendu compte de ce fait qu'après quatre semaines; alors pour moi, cela n'a rien changé au bout du compte. » Les propos tenus par cet officier renforcent l'idée que ces femmes étaient des marins avant tout. Est-ce parce qu'elle a fait « tout en son pouvoir pour être considérée comme un soldat, tout simplement comme les hommes »³⁰? Ce n'est pas si simple. Il semble plutôt qu'elle était vraiment elle-même et qu'elle était acceptée ainsi par ses collègues, à un point tel que ces derniers ne se souciaient pas, ou peut-être n'étaient-ils même pas conscients, de sa différence.

Lorsqu'on leur a demandé de comparer la structure des FC avec celle des forces armées d'autres pays, bien des femmes ont répondu qu'elles ne feraient pas partie d'aucune autre armée au monde. Par exemple, un officier de la CGNC m'a fait part de l'expérience qu'elle a vécue au cours d'un exercice international, où elle occupait un rôle de commandant. Bien qu'elle ait admis que certaines autorités d'autres pays n'étaient pas des plus heureuses de voir une femme occuper un rôle de leadership, cette expérience a néanmoins renforcé sa position : il y avait « d'une part, l'attente; d'autre part, la norme », signifiant ainsi que les autres, à l'instar des membres des FC, ont dû accepter sa différence et se concentrer sur la tâche.

En poursuivant dans la même direction, une autre militaire interviewée a expliqué qu'en général, son statut de femme ne s'était pas avéré une source de problème : « J'étais simplement un autre officier MAR SS, un autre officier à bord du navire, et c'est de cette façon que je veux être perçue ». Un autre officier MAR SS m'a fait comprendre que c'est le nombre de galons sur l'épaule qui impose l'autorité : « Il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes; nous sommes tous des membres de la Réserve navale, et les problèmes qui touchent les femmes touchent également les hommes. [...] Je ne me considère pas comme une femme, mais comme un membre de la Réserve navale. »

Conclusion

Qu'elles se conforment aux normes des FC tout en affirmant le côté féminin de leur personnalité, qu'elles décident de dissimuler leurs attributs féminins, ou qu'elles se perçoivent comme des membres des FC plutôt que comme des femmes, elles partagent toutes, au bout du compte, le même avis : elles luttent pour la neutralité du genre. Lorsqu'on leur a demandé à brûle-pourpoint de décrire la façon dont les FC construisent le genre, elles ont toutes répondu la même chose : la construction du genre n'existe pas; il s'agit plutôt du concept de « Soldat d'abord », présumant ainsi que l'image du soldat, et pour leur part celle du marin, est dépourvue d'appartenance à un genre.

Néanmoins, au cours de leur témoignage, les femmes réfèrent d'emblée à leur condition féminine et se définissent soit en tant que membres féminins des FC, soit en tant que femmes militaires occupant un rôle masculin au sein des FC, soit simplement en tant que membres des FC dépourvues de genre. Avant d'exprimer leur reconnaissance à l'égard des expériences qu'elles ont vécues au cours de missions particulières ou d'exercices de combat, ces femmes témoignent d'abord et avant tout de ce qu'elles ont vécu à titre de femmes dans le cadre de ces opérations. Non seulement doivent-elles relever le défi de faire partie des FC et d'être des guerrières, mais elles doivent aussi relever le défi d'être des *femmes* guerrières, participant aux missions de guerre ou occupant un poste à bord d'un navire de combat. Les FC ont déployé d'importants efforts en vue d'atténuer, voire modifier, cette tension présente entre les hommes et les femmes au sein de leur organisation, notamment en s'appuyant sur le concept de « Soldat d'abord ». C'est la raison pour laquelle la majorité des femmes, malgré leur façon différente de vivre leur féminité au sein des forces militaires, affirment que les FC ne construisent aucun concept de genre, mais adoptent plutôt le principe de soldat sans distinction entre hommes et femmes. C'est seulement lorsqu'on a demandé à ces femmes de décrire en détail leur expérience que certaines contradictions, ou simples subtilités, ont été relevées. La façon dont ces femmes se définissent est variée : certaines tirent parti de leurs attributs féminins; d'autres cachent ces attributs ou se considèrent comme dépourvues d'appartenance à un genre. Toutefois, la grande majorité des femmes se rangent plutôt du même côté : elles ne perçoivent aucune différence notable entre elles et leurs homologues masculins, et elles croient que c'est réciproque. Somme toute, la façon dont les FC intègrent les

femmes au sein de leur institution depuis l'adoption de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* a une incidence considérable sur la façon dont ces femmes se perçoivent en tant que militaires en service actif.

Les témoignages des dix femmes officiers de la Marine qui ont fait l'objet de la présente étude semblent constituer un microcosme de ce qui est observé au sein de l'organisation des FC et, en général, dans la société canadienne. Les organisations évoluent dans un environnement hautement compétitif et dynamique. Puisque la société dans laquelle elles évoluent se transforme, ces organisations font également l'objet de changements, et ce, au cœur même de leur structure. En ce sens, nombreux sont ceux qui affirment que le changement le plus remarquable survenu au sein des FC constitue – à l'exception du passage de la théorie de la guerre froide à la théorie de la guerre asymétrique en ce début du XXI^e siècle – l'intégration des femmes à tous les niveaux de services, dans tous les groupes professionnels, même ceux liés au combat³¹. Le concept de guerre était autrefois décrit au moyen d'attributs masculins, tandis que les attributs féminins étaient utilisés pour décrire l'attitude négative de certains guerriers ou pour faire référence à une dimension négative de l'expérience militaire. Conformément aux nouvelles approches en matière de guerre qui préconisent des stratégies asymétriques et de maintien de la paix, les attributs masculins sont encore utilisés pour décrire le concept de guerre. De plus, « le rapport négatif entre la féminité et la guerre semble subsister, peu importe ce que signifie possiblement cette féminité »³². J'aimerais toutefois préciser que ce rapport n'est pas aussi négatif aujourd'hui. Compte tenu du très petit groupe cible de la présente étude, les résultats sont bien trop modestes pour illustrer un changement de mentalité aussi fondamental. Néanmoins, j'espère sincèrement que de plus en plus de témoignages seront recueillis au cours des prochaines années afin de mettre en lumière les expériences vécues par les femmes au sein de la Marine canadienne, et que la participation de ces femmes contribuera à orienter les recherches et les perceptions vers cette nouvelle direction prise par la Marine : la transformation de ses traditions.

- 1 Tenue d'entraînement fournie par les FC : chandail à capuchon en molleton gris et pantalon de jogging.
- 2 Le présent projet de recherche a été lancé par le CMRC et approuvé par le Comité d'éthique (13 février 2009, REB n° 2009-03 FRENCH).
- 3 DAVIS, K.D., dir., *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes*, Kingston (Ontario), Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2008.
- 4 JEPPEPERSON, R. « Institutions, institutional effects, and institutionalism », dans W.W. Powell et P.J. Dimaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, p. 147.
- 5 KRONSELL, Annica. « Gendered Practices in Institutions of Hegemonic Masculinity », *International Feminist Journal of Politics*, vol. 7 (2 juin 2005), p. 280-298; TABER, Nancy. « Learning how to be a woman in the Canadian Forces/Unlearning it through feminism: an autoethnography of my learning journey », *Studies in Continuing Education*, vol. 27 (3 novembre 2005), p. 289-300.
- 6 FRIEDMAN, Perley-Ann, Linda SCHWEITZER et Leanne KAROLES. « The Gender Neutral Approach of the Canadian Forces: Integrating Women into the Military », *The International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, vol. 8 (4, 2008), p. 69-76; SILVA, Jennifer M. « A new generation of women? How female ROTC Cadets negotiate the tension between masculine military culture and traditional femininity », *Social Forces*, vol. 87 (2 décembre 2008), p. 237-242; WOODARD, Rachel et Trish WINTER. *Sexing the soldier: The politics of gender and the contemporary British Army*, London/New York, Routledge, 2007; TABER, Nancy. « Learning how to be a woman in the Canadian Forces/Unlearning it through feminism: an autoethnography of my learning journey », *Studies in Continuing Education*, vol. 27 (3 novembre 2005), p. 289-300.
- 7 KRONSELL, Annica. « Gendered Practices in Institutions of Hegemonic Masculinity », *International Feminist Journal of Politics*, vol. 7 (2 juin 2005), p. 280-298; TABER, Nancy. « Learning how to be a woman in the Canadian Forces/Unlearning it through feminism: an autoethnography of my learning journey », *Studies in Continuing Education*, vol. 27 (3 novembre 2005), p. 289-300.
- 8 KRONSELL, Annica. « Gendered Practices in Institutions of Hegemonic Masculinity », *International Feminist Journal of Politics*, vol. 7 (2 juin 2005), p. 280-298.
- 9 CANADA, *Rapport annuel : Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres et l'équité en matière d'emploi dans les Forces canadiennes*, ministère de la Défense nationale, 2001.
- 10 *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (1995, ch. 44), article 1. Site Internet visité le 13 janvier 2010 : <http://laws.justice.gc.ca/fra/E-5.401/page-1.html>.
- 11 *Donner son appui aux Forces canadiennes*. Site Internet visité le 13 janvier 2010 : <http://www.civ.forces.gc.ca/support-appui/index-fra.asp>.
- 12 Programme EXPRES des Forces canadiennes (EXPRES FC). Il s'agit d'un programme d'évaluation de la condition physique.
- 13 Site Internet visité le 13 janvier 2010 : <http://www.journal.forces.gc.ca/vo7/no2/coates-fra.asp>.

- 14 Site Internet visité le 13 janvier 2010 : <http://www.forces.gc.ca/site/news-nouvelles/news-nouvelles-fra.asp?cat=00&id=412>.
- 15 TABER, Nancy. « Learning how to be a woman in the Canadian Forces/Unlearning it through feminism: an autoethnography of my learning journey », *Studies in Continuing Education*, vol. 27 (3 novembre 2005), p. 291.
- 16 FRIEDMAN, Perley-Ann, Linda SCHWEITZER et Leanne KAROLES. *The Gender Neutral Approach of the Canadian Forces: Integrating Women into the Military*, p. 69.
- 17 Site Internet visité le 24 avril 2009 : <http://www.youtube.com/watch?v=5pcsTNIBu7c>.
- 18 Site Internet visité le 13 janvier 2010 : http://www.cdacda.ca/CDA_GMs/AGM70/CDS.pdf.
- 19 Site Internet visité le 24 avril 2009 : <http://www.earthtimes.org/articles/show/statement-by-the-minister-of,798872.shtml>.
- 20 FRIEDMAN, Perley-Ann, Linda SCHWEITZER et Leanne KAROLES. *The Gender Neutral Approach of the Canadian Forces: Integrating Women into the Military*, p. 69.
- 21 ROUSSEAU dans Carole Dormier. *L'histoire en miettes*, France, Presses Universitaires de Caen, 2004, p. 3.
- 22 FEBBRARO, Angela. « Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes », dans *Le leadership des femmes dans les Forces canadiennes : perspectives et expériences*, Karen D. Davis, dir., Kingston (Ontario), Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2009, p. 126.
- 23 Branche des services du renseignement reconnue par l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN).
- 24 LEITER, Micheal P., David CLARK et Josette DURUP. « Distinct models of burnout and commitment among men and women in the military », *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 30 (1^{er} mars 1994), p. 78.
- 25 SILVA, Jennifer M. « A new generation of women? How female ROTC Cadets negotiate the tension between masculine military culture and traditional femininity », *Social Forces*, vol. 87 (2 décembre 2008), p. 945.
- 26 FEBBRARO, Angela. « Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes », p. 137.
- 27 FEBBRARO, Angela. « Être une femme en position d'autorité dans les armes de combat des Forces canadiennes », p. 132.
- 28 TABER, Nancy. *Learning how to be a woman in the Canadian Forces*.
- 29 TABER, Nancy. *Learning how to be a woman in the Canadian Forces*, p. 292.
- 30 KRONSELL, Annica. *Gendered Practices in Institutions of Hegemonic Masculinity*, p. 292.

31 HUTCHINGS, Kimberly. « Making Sense of Masculinity and War », *Men and Masculinities*, vol. 10 (4 juin 2008), p. 389-404.

32 HUTCHINGS, Kimberly. « Making Sense of Masculinity and War », *Men and Masculinities*, vol. 10 (4 juin 2008), p. 389-404; FRIEDMAN, Perley-Ann, Linda SCHWEITZER et Leanne KAROLES. *The Gender Neutral Approach of the Canadian Forces: Integrating Women into the Military*, p. 69-76.

CHAPITRE 19

Les progrès réalisés au chapitre de l'intégration des femmes à bord des navires de combat canadiens : le point de vue des leaders

Capitaine de corvette Lynn Bradley

Le Capitaine de corvette (Capc) Lynn Bradley, CD, M.Sc. (1997, Université de Calgary, psychologie industrielle et organisationnelle), a commencé sa carrière militaire en tant qu'opératrice radio de l'Armée de terre pour ensuite devenir officier des transmissions dans la Réserve des communications. Elle a commandé par la suite le 712^e Escadron des communications (Montréal) avant d'être affectée à la Force régulière, en 1991, en qualité d'officier de sélection du personnel. À l'époque où la présente recherche a été menée, le Capc Bradley servait au sein de l'état-major de la Force maritime dans le poste d'officier de sélection du personnel du Commandement, d'analyste des politiques touchant le personnel, et d'officier d'état-major pour la recherche appliquée sur le personnel et la psychologie militaire au sein de la Marine. Au cours de sa carrière, elle a pris part à diverses activités de recherche, notamment celles décrites dans le présent chapitre, et a donné des présentations à l'occasion de rencontres nationales et internationales dont les thèmes portaient sur le leadership, la culture militaire, l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi. Après avoir suivi avec succès le Programme de commandement et d'état-major interarmées, elle a occupé le poste d'officier du rendement du personnel relevant du directeur général des opérations au sein de l'État-major interarmées stratégique au Quartier général de la Défense nationale.

La Marine est une institution où règne une nette distinction entre les hommes et les femmes¹, où l'emploi et les groupes professionnels sont réservés à l'un ou l'autre genre², et où les cultures organisationnelle et professionnelle sont toutes deux maculines³. Les postes à bord des navires de combat ont été pendant longtemps réservés aux hommes. Au Canada, à l'exception de certains essais préliminaires⁴, ce n'est qu'en 1989, aux termes d'une décision du Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP)⁵, que la restriction qui limitait l'emploi des femmes aux groupes professionnels de soutien a été levée, autorisant ainsi les femmes à servir en mer dans des rôles et des postes opérationnels (liés au combat). Néanmoins, de tels emplois demeurent traditionnellement masculins⁶.

Les 15 dernières années se sont avérées une période de transition au cours de laquelle les femmes ont acquis de l'expérience et ont démontré leurs compétences dans des rôles traditionnellement masculins, et où les hommes et les femmes se sont habitués à vivre et à travailler ensemble à bord de navires⁷. Bien que le taux de représentation des femmes demeure relativement bas, soit moins de 10 p. 100⁸, ces dernières occupent des postes dans la plupart des groupes professionnels de la Marine, à certains grades, et à bord de toutes les classes de navires⁹. La Marine a récemment ouvert aux femmes le service sous-marinier, ce qui constituait jusqu'alors la seule restriction d'emploi¹⁰. Toutefois, les femmes ne sont pas encore représentées dans bien des postes de niveau supérieur¹¹.

Dans le cadre des discussions menées avec 26 hommes de la Marine qui ont occupé des postes de niveau supérieur à bord de navires canadiens dont l'équipage était composé d'hommes et de femmes, j'ai tenté d'obtenir leurs suggestions de pratiques exemplaires dont pourraient tirer profit les futurs leaders aux commandes d'un équipage mixte. Ce groupe exclusivement masculin (aucune femme n'avait encore accédé à ce genre de poste à bord d'un navire de la Force régulière) était composé de neuf commandants, de neuf commandants en second (soit le commandant adjoint d'un navire), et de huit capitaines d'armes (le militaire du rang le plus haut gradé de l'équipage). Parmi les commandants, deux avaient également servi en qualité de commandant en second à bord de navires dotés d'un équipage mixte, et l'un d'entre eux avait servi auparavant en tant que commandant d'un équipage mixte. Ces discussions ont également permis de recueillir des renseignements d'ordre plus général sur les progrès réalisés au chapitre de l'intégration des femmes au sein d'un équipage autrefois composé exclusivement d'hommes. Voilà ce qui constitue d'ailleurs le thème principal du présent chapitre. Les sujets énumérés ci-après sont à l'étude : les attitudes généralement adoptées à l'égard de l'intégration des femmes dans la Marine, d'hier à aujourd'hui; la façon dont les expériences vécues à bord de navires dotés d'un équipage mixte exercent une influence sur ces attitudes; les conséquences de l'intégration des femmes sur l'efficacité opérationnelle et le rendement; la « masse critique »; les différences entre les navires dotés d'un équipage mixte et les navires dont l'équipage est composé exclusivement d'hommes.

Il est possible que ces haut gradés aient répondu d'une manière socialement souhaitable ou politiquement correcte. De plus, participer à de telles discussions

sur la question des équipages mixtes pendant la durée de leur mandat signifiait en quelque sorte une discussion sur leur rendement, laissant ainsi croire parfois à une discussion sur des enjeux plus positifs. Pourtant, les hommes interrogés faisaient tous partie du personnel de niveau supérieur et leurs opinions n'auraient eu d'aucune façon une incidence sur leur carrière. On les a tous assurés que leurs opinions ne leur seraient pas personnellement attribuées et que leur identité demeurerait confidentielle, leur permettant ainsi de s'exprimer de façon honnête et en toute quiétude. Tous ont semblé adopter une attitude directe et franche au cours de leur témoignage; ils ont fait part d'anecdotes pertinentes et ont fourni des réponses réfléchies aux questions portant sur le leadership à bord des navires dotés d'un équipage mixte.

Aucune différence systématique n'a été décelée entre les commentaires et réponses fournis par le personnel de la côte est et ceux fournis par le personnel de la côte ouest, ni entre les anglophones et les francophones. Les quelques différences minimales constatées entre les officiers et les militaires du rang semblaient illustrer leurs points de vue respectifs sur les enjeux liés au personnel, conformément à leur propre secteur de responsabilité au sein de l'équipage.

De nombreux participants ont présenté des commentaires sur les changements apportés aux styles de leadership, faisant remarquer que les leaders d'aujourd'hui sont beaucoup plus enclins à fournir des explications sur les enjeux et les décisions. La plupart d'entre eux n'ont pas attribué ce changement uniquement à la présence des femmes à bord des navires; ils ont plutôt précisé que c'est la présence des femmes conjuguée aux changements sociétaux en général et aux attentes actuelles que nourrissent les jeunes militaires à l'égard de leurs leaders qui ont eu une incidence sur les styles de leadership et les pratiques exemplaires.

Les attitudes générales, d'hier à aujourd'hui

La Marine a intégré les femmes à bord des navires de façon progressive; en tout temps, seul un nombre limité de navires pouvaient être reconnus comme « mixtes »¹². Ainsi, bien des hommes n'ont servi en mer avec des femmes qu'à un stade ultérieur de cette période de transition, et à vrai dire, certains n'en ont pas encore eu l'occasion. L'intégration des femmes à bord des navires s'est déroulée à la fin des années 1980 et au début des années 1990, une période qui est considérée

comme « les débuts » dans le cadre de la présente étude. Pour certaines personnes, cependant, leur première expérience n'est venue au sein d'un équipage mixte qu'à la fin des années 1990 ou plus tard.

Aucun des militaires qui ont occupé un poste de niveau supérieur dans les débuts (1989 à 1992) n'avait déjà vécu l'expérience de servir en mer en compagnie de personnel féminin, et ce, puisqu'avant cette époque, les postes en mer n'étaient pas ouverts aux femmes. Toutefois, certains des militaires qui ont occupé leur poste au milieu de la période de transition (1993 à 1996) ou à la fin (1997 à 2000) avaient servi auparavant au sein d'un équipage mixte; d'autres, non. Par conséquent, ceux qui représentent le stade ultérieur de cette période de transition n'ont pas nécessairement déjà servi en mer avec des femmes.

Il est important de souligner que bien que certains n'aient vécu, *sur le plan individuel*, leur première expérience au sein d'un équipage mixte qu'à un stade avancé de la période de transition, on a tout de même observé tout au long de cette période que, *sur le plan collectif*, de plus en plus de militaires servaient avec des femmes. En raison de l'affectation à la fois d'hommes et de femmes à bord de différents navires pendant la période de transition, le nombre total d'hommes possédant une expérience au sein d'un équipage mixte a peu à peu augmenté et le taux de représentation des femmes dans les navires s'est accru de façon progressive. Au cours des premières années de l'intégration, un très petit pourcentage des hommes qui servaient alors au sein d'un équipage mixte avait auparavant servi en mer avec des femmes. Pour leur part, les hommes qui ont occupé un poste de commandant, de commandant en second ou de capitaine d'armes à un stade ultérieur de la période de transition, bien que cela puisse avoir été leur première expérience de service en mer avec des femmes, se trouvaient possiblement aux commandes de membres d'équipage qui avaient en grande partie déjà expérimenté l'environnement mixte.

Les commentaires recueillis portant sur « les débuts » étaient principalement axés sur les attitudes généralement adoptées par les membres de l'équipage et sur leur incertitude quant à la façon de traiter les femmes à bord des navires. La majorité des officiers interrogés avaient la même perception : la décision d'autoriser l'emploi des femmes à bord des navires était considérée comme « politique » par bien des marins de l'époque; la plupart n'approuvaient pas cette décision, et

certains membres de l'équipage, notamment ceux qui exerçaient des fonctions d'encadrement, « s'y opposaient complètement ».

De plus, certains ont indiqué qu'a priori, de nombreux membres de l'équipage traitaient les hommes et les femmes de façon différente. Au cours des discussions sur les comportements généralement adoptés dans les débuts de l'intégration, certains militaires interrogés ont soulevé qu'on « leur avait enseigné à ouvrir des portes aux femmes » et se sont prononcés sur cette « tendance à vouloir prêter main-forte aux [femmes] lorsqu'elles doivent soulever quelque chose de lourd ». Ils ont également fait remarquer qu'un grand nombre de superviseurs étaient « surprotecteurs à l'endroit des femmes » et remplaçaient par des hommes celles qui connaissaient des difficultés, ou celles qui, selon eux, risquaient d'en connaître. L'un des participants a indiqué que la plupart des hommes de l'époque avaient reçu pendant longtemps une « éducation » sur la façon de traiter les femmes « qui ne se change pas simplement du jour au lendemain ». Bon nombre des participants ont mentionné qu'ils avaient également observé cette tendance dans leur propre attitude et qu'ils avaient dû fournir un effort réfléchi afin de traiter les hommes et les femmes de la même façon et de ne pas être perçus comme une personne plus inquiète ou attentive envers les femmes.

Certains ont aussi fait remarquer que les femmes n'appréciaient pas d'être aidées ou remplacées et qu'elles n'en étaient pas les instigatrices le cas échéant. De telles situations provoquaient souvent du ressentiment chez les hommes puisque, selon eux, ils étaient responsables « de tous les travaux pénibles et salissants de semaine en semaine, tandis que les femmes avaient la tâche facile ». Certains des participants ont déclaré que ces situations « embêtaient les femmes qui n'étaient pas autorisées à remplir leurs fonctions et qui n'étaient pas traitées équitablement ».

Tous les participants interrogés ont indiqué que l'incertitude des débuts s'est dissipée lorsque les hommes marins se sont habitués à travailler avec les femmes. En outre, de moins en moins de « personnes se tenaient sur leurs gardes » quant aux attitudes généralement adoptées, bien que certains aient été particulièrement inquiets – un sentiment encore présent aujourd'hui – au sujet de plaintes de harcèlement injustifiées formulées au cours des années suivantes.

À la lumière des nombreuses opinions exprimées sur l'intégration, il est possible d'affirmer que la situation s'est grandement améliorée comparativement à la période des débuts : « Lorsque nous avons commencé, c'était très difficile. » L'un des participants s'est exprimé ainsi : « Certains hommes présumaient que les femmes ne pouvaient pas effectuer un travail efficace. Je crois qu'aujourd'hui, les femmes ont prouvé qu'elles en sont capables » Un autre participant a déclaré : « À l'origine, j'étais contre, mais une fois le processus amorcé, j'étais alors très heureux de la tournure des événements. »

Bien des participants estiment que les répercussions positives de l'intégration accrue des femmes dans des postes de niveau supérieur, situation plutôt récente, sont la preuve que les femmes peuvent se perfectionner et obtenir des promotions, en plus de devenir des modèles. (Il convient de remarquer que bien que les femmes sont de plus en plus présentes dans des postes de niveau supérieur, le taux de représentation demeure relativement bas.) L'un d'eux a déclaré : « Je ne dis pas que les femmes n'étaient pas auparavant acceptées, mais je crois qu'elles le sont davantage aujourd'hui parce qu'elles atteignent de plus en plus des grades supérieurs. »

Toutefois, on a fait remarquer que certains membres de la Marine « demeuraient catégoriques et s'exprimaient ainsi : "nous ne voulons pas des femmes ici, les femmes ne devraient pas servir en mer" ». En général, une telle attitude était adoptée par « des militaires d'âge plus avancé qui n'avaient jamais servi avec des femmes », d'où également la tendance persistante à traiter les hommes et les femmes de façon différente.

L'influence des expériences vécues à bord de navires dotés d'un équipage mixte

Treize des haut gradés interrogés avaient déjà servi en mer en compagnie de femmes d'équipage avant d'assumer leur poste de commandant, de commandant en second ou de capitaines d'armes, tandis que neuf n'avaient jamais fait partie d'un équipage mixte, et les quatre autres ne possédaient qu'une modeste expérience de travail avec les femmes, acquise en contexte d'instruction.

Parmi les participants qui n'avaient jamais servi avec des femmes, nombreux sont ceux qui ont révélé avoir éprouvé une certaine appréhension ou incertitude

au début de leur période de service. Les incertitudes soulevées portaient sur les difficultés inhérentes au commandement d'une équipe composée à la fois d'hommes et de femmes. Il s'agissait d'une source d'incertitudes pour certains militaires qui avaient jusqu'alors mené leur carrière avec des collègues presque exclusivement masculins. Certains des participants qui ne possédaient aucune expérience au sein d'un équipage mixte ont mentionné que les inquiétudes étaient le résultat de présumées « histoires d'horreur » selon lesquelles bien des problèmes étaient attribués à la présence des femmes à bord des navires. Ceux qui avaient déjà servi en mer avec des femmes n'ont fait référence à aucune inquiétude généralisée de cette nature.

Ceux qui ne possédaient aucune expérience au sein d'un équipage mixte avant leur affectation ont indiqué que leurs inquiétudes s'étaient dissipées au cours des premiers mois de travail puisque les multiples problèmes soulevés dans les « histoires d'horreur » n'avaient pas surgi, et qu'ils s'étaient progressivement adaptés à l'environnement mixte. De nombreux participants ont expliqué qu'ils s'étaient rendu compte que les fondements du leadership efficace (notamment une communication adéquate et fréquente avec le personnel), lesquels leur avaient bien servi au sein d'effectifs exclusivement masculins, avaient la même importance au sein d'un milieu composé d'hommes et de femmes et que, par conséquent, ils avaient déjà acquis la plupart des compétences requises.

Certains ont déclaré que l'expérience qu'ils avaient vécue au sein d'un équipage mixte n'était pas vraiment ce à quoi ils s'attendaient : « Je croyais que la présence des femmes à bord des navires serait plus problématique... que je serais confronté à des problèmes. Mais je n'ai rien vu de la sorte. »; « Pour ma part, j'ai été agréablement surpris de l'effet qu'ont eu de nombreuses femmes sur l'équipage des navires. »

L'un des participants, lequel a occupé son poste à la fin de la période d'intégration, a fourni l'explication suivante :

La situation s'est grandement améliorée, car les gens sont plus instruits et comprennent davantage. Les hommes qui occupent aujourd'hui un poste de commandant en second ou de commandant étaient à bord des navires dès les débuts, et ont perfectionné leurs compétences en leadership de sorte qu'ils puissent appliquer concrètement les politiques de la Marine

[...] tout en reconnaissant que ces gens sont les hommes et les femmes à qui ils ont affaire (un ancien commandant en second d'un navire doté d'un équipage mixte).

Efficacité opérationnelle et rendement

Quelques participants ont indiqué que selon eux, le rendement individuel, lequel contribue à l'efficacité opérationnelle générale, était accru à bord des navires dotés d'un équipage mixte. Ils ont aussi fait référence à des compétences et capacités précises que possédaient les femmes de leur équipage : « établissent plus rapidement des liens avec les autres », « plus consciencieuses » et « ne se mettent pas dans l'embarras ». D'autres, en particulier ceux qui ont occupé leur poste dans les débuts, ont fait remarquer que certaines femmes semblaient travailler extrêmement fort dans le but de démontrer leurs compétences, ce qui incitait parfois les hommes d'équipage à suivre le rythme, entraînant ainsi un rendement amélioré de la part de tout l'équipage, hommes et femmes. De plus, quelques participants ont mentionné que la présence des femmes entraînait possiblement « une légère réduction des capacités dans le cadre des travaux physiques exigeants », quoiqu'ils aient tous ajouté que cette observation s'appliquait également aux hommes de petite taille. « Les femmes avec lesquelles nous avons servi en mer étaient excellentes. Elles étaient des membres d'équipage efficaces. »

Bon nombre ont raconté des histoires au sujet de différentes femmes qui fournissaient un rendement remarquable et étaient d'« excellents membres d'équipage ». Ces personnes, dont la première et seule expérience en mer avec des femmes a eu lieu dans les débuts, ont semblé souligner ces compétences en partie parce que la situation leur paraissait plutôt inattendue. C'est donc dire qu'il valait la peine pour eux de préciser que le meilleur matelot-chef du navire, ou le meilleur opérateur de détecteurs acoustiques, était une « femme », car ils étaient passablement surpris de la situation. Nonobstant quelques commentaires sur l'excellent travail des femmes et sur le fait que ces dernières étaient en général particulièrement qualifiées pour certains domaines (notamment en ce qui concerne l'établissement de liens avec les autres), l'idée générale qui se dégageait des propos de tous les officiers était que les hommes et les femmes sont généralement tout autant des « membres d'équipage efficaces ».

L'efficacité opérationnelle constitue un élément clé dans l'accomplissement des rôles et des missions assignés à toutes forces militaires. Lors des délibérations du TCDP, les Forces canadiennes (FC) s'opposaient à l'emploi des femmes dans des groupes professionnels et des fonctions de combat, dont l'emploi à bord des navires, principalement parce qu'une telle situation entraînerait des répercussions négatives sur l'efficacité opérationnelle des unités et des navires¹³. À l'époque, cet argument était soutenu par la plupart des forces militaires du monde entier; aujourd'hui, de nombreux pays adoptent encore cette vision¹⁴.

Puisque la société et les FC laissaient croire que le service en mer n'était pas un travail pour les femmes¹⁵, et puisqu'on avançait que la présence des femmes au sein de ce service entraînerait des répercussions négatives sur l'efficacité opérationnelle, il n'est pas surprenant que les attitudes adoptées par les membres d'équipage à l'endroit des femmes aient été généralement négatives. Bien des membres de la Marine étaient persuadés que les femmes n'étaient pas en mesure d'occuper efficacement des postes de combat en mer ni de faire partie de groupes professionnels opérationnels. En outre, de nombreux citoyens canadiens partageaient un point de vue semblable relativement à l'emploi convenable pour les femmes, ce qui demeure essentiellement le cas aujourd'hui¹⁶.

Stewart a présenté les résultats d'un sondage mené auprès du personnel de la Marine, notamment ceux qui ont servi à bord du premier navire d'essai doté d'un équipage mixte¹⁷. Il a révélé que seulement 40 p. 100 des hommes servant à bord des destroyers (n = 312) et 45 p. 100 des hommes servant à bord des navires d'essai (n = 65) jugeaient que « les femmes qualifiées devraient avoir la possibilité de servir en mer à bord des destroyers »¹⁸. Il a ajouté que seulement 44 p. 100 des hommes sondés ont convenu que « les femmes sont en mesure de servir en mer aussi efficacement que les hommes ». Alors que 11 p. 100 des hommes servant à bord des destroyers ont indiqué que l'emploi des femmes entraînerait une efficacité opérationnelle « grandement » ou « sensiblement améliorée » et que 26 p. 100 ont répondu « aucun changement », 63 p. 100 ont affirmé, quant à eux, que l'efficacité opérationnelle serait « sensiblement » (28 p. 100) ou « grandement endommagée » (35 p. 100) si l'on autorisait l'emploi des femmes à bord des destroyers.

Bien que de telles croyances soient encore présentes dans certains quartiers, un changement marqué semble s'être produit chez les principaux leaders qui ont servi en mer avec des femmes. Aucun des officiers interrogés ne croyait que les femmes d'équipage avaient une incidence négative sur l'efficacité opérationnelle; voilà pourtant la crainte que l'on exprimait au TCDDP avant que ce dernier ne rende sa décision en 1989. La plupart des participants ont mentionné que le genre n'était tout simplement pas un facteur qui influençait l'efficacité opérationnelle d'un navire :

Sur le plan opérationnel, la présence des femmes à bord de nos navires n'entraîne aucune réduction des capacités. Aucune.

Le genre n'exerce absolument aucune influence sur l'efficacité de l'équipage d'un navire.

Du point de vue opérationnel, je ne peux pas me rappeler d'un seul incident où l'équipage a été désavantagé par la présence des femmes. Je dirais même au contraire qu'elles se sont avérées un avantage. Nous étions réellement déterminés et motivés à faire fonctionner les choses et à nous dépasser.

Stewart a fait remarquer que tant les hommes que les femmes qui ont fait partie du premier navire d'essai ont témoigné une préférence relativement grande pour le travail en compagnie de collègues masculins lorsqu'on leur a demandé : « Préférez-vous travailler avec des hommes, avec des femmes, au sein d'un groupe mixte ou bien vous n'avez aucune préférence¹⁹? » Les membres que nous avons interrogés ont, encore une fois, adopté des attitudes nettement différentes. Bon nombre ont volontairement déclaré, sans incitation de notre part, que s'ils étaient affectés de nouveau à un poste en mer, ils préféreraient servir à bord d'un navire doté d'un équipage mixte. Bien que cette question ait été posée lors de conversations ultérieures, certains participants n'y ont pas répondu de façon directe. Parmi ces derniers, nombreux sont ceux qui se sont exprimés de façon extrêmement positive à propos des équipages mixtes, comparativement aux équipages composés exclusivement d'hommes. Certains ont révélé qu'ils n'avaient aucune préférence à ce sujet. Parmi les 26 officiers interrogés, un seul a indiqué qu'il préférerait servir au sein d'un équipage exclusivement masculin; bon nombre des autres répondants ont affiché une préférence pour les équipages mixtes.

À cet égard, les participants ont invariablement fait référence à l'idée d'un « meilleur climat » et « d'un milieu de travail plus agréable » et « plus normal ».

Selon des rapports de surveillance sur l'intégration précoce des femmes réalisés par des organismes externes²⁰ et d'après certaines recherches internes²¹, on a révélé que l'intégration des genres était perçue généralement de façon positive et que rien ne laissait présager une incidence négative sur l'efficacité opérationnelle. Les discussions menées dans le cadre de la présente étude confirment que les femmes étaient perçues comme des membres d'équipage compétents qui contribuaient positivement à l'efficacité opérationnelle de leur équipage et de leur navire. Voilà une idée qui s'oppose fortement aux attitudes adoptées avant la période d'intégration. Et aucun des participants n'a prétendu le contraire. Compte tenu des points de vue très négatifs exposés par la société et l'institution il y a un peu plus d'une décennie, il est peut-être étonnant de constater que ces hauts responsables de navires expriment à l'unanimité un point de vue positif aussi différent.

La « masse critique »

« Il n'est plus rare de voir des femmes ici. En tout temps, je travaille aux côtés de femmes. Elles sont de plus en plus présentes au sein des forces armées. À mon avis, elles sont toujours de plus en plus acceptées. La situation s'améliore et nous acceptons leur intégration plus facilement aujourd'hui que nous le faisons dans les débuts. Vous savez, ce n'est plus rare maintenant. Elles sont partout. C'est la réalité. »

Certains participants se sont prononcés sur la théorie de la « masse critique », soit le terme utilisé par les forces militaires canadiennes pour désigner la proportion convenable de femmes au sein des équipages mixtes. Ils ont fait remarquer qu'il était utile d'avoir un grand nombre de femmes à bord des navires, et qu'ainsi, il n'était pas inhabituel de voir des femmes vivre et travailler dans chacun des services du navire. Leur présence était pratique courante. Bien que la plupart des participants interrogés aient déclaré qu'il n'existait pas de nombre maximal, ils ont indiqué qu'il serait avantageux d'afficher un plus grand nombre. Certains ont laissé entendre qu'ils n'aimeraient pas que cette proportion se situe au-dessous de 10 p. 100. D'autres ont attribué l'absence de problèmes à bord de leur navire à la

forte proportion de femmes au sein de l'équipage. (La majorité des navires dotés d'un équipage mixte affichaient un taux de représentation des femmes variant de 5 à 20 p. 100, souvent près de 15 p. 100. L'objectif prescrit par la Marine, soit un taux de 25 p. 100, n'a presque jamais été atteint.)

Dans le cadre des discussions, on a souvent indiqué que les femmes à bord pouvaient apporter un soutien social aux femmes d'équipage et qu'il s'agissait là d'un avantage. En effet, de nombreuses femmes se sont avérées non seulement des collègues à qui parler et raconter ses expériences, mais également des personnes avec qui passer du temps, aller manger ou faire du magasinage lorsque le navire est à quai dans un port étranger. L'un des participants a précisé que, bien que la situation puisse sembler « stéréotypée », il arrivait parfois que « les filles partent ensemble pour faire quelque chose » qui n'intéressait possiblement pas les hommes. Bien des répondants ont aussi rappelé l'importance de voir des femmes dans des postes de niveau supérieur, non seulement afin qu'elles veillent aux intérêts des femmes subalternes, mais aussi afin qu'elles fournissent des conseils à leurs collègues masculins du personnel de niveau supérieur qui souhaitent peut-être discuter d'un enjeu concernant l'une des femmes de leur équipage.

Il est primordial d'avoir un réseau de soutien parce que dans certains cas, une femme ne voudra s'asseoir et parler qu'à une autre femme. Et s'il n'y a aucune autre femme au sein du personnel de niveau supérieur, alors cette option ne lui sera pas possible, et c'est quelque chose dont peuvent profiter tous les hommes.

À mon avis, il faut s'assurer que [les femmes subalternes] ont des représentantes de niveau supérieur à bord de leur navire à qui elles peuvent s'adresser. Qu'elles aient ainsi quelqu'un qui fasse partie de la chaîne de commandement qui soit en mesure de traiter les questions selon une perspective féminine et de garantir la reconnaissance de leur travail.

Bon nombre des participants ont abordé « l'effet cage de verre » inévitable à cause du petit nombre de femmes, c'est-à-dire que les femmes avaient l'impression qu'elles étaient constamment en train de se faire observer, et à vrai dire, évaluer. Selon Kanter, cet effet fait référence à la grande visibilité présente lorsqu'il est question d'un groupe où le rapport est asymétrique entre les genres²².

Un ancien commandant a souligné l'importance du « glorieux anonymat » à bord d'un navire, où le respect de la vie privée est « quelque chose qui se fait plutôt rare ». Certains ont également mentionné que lorsque l'équipage ne comptait que quelques femmes seulement, à maintes reprises ces mêmes femmes étaient affectées à une mission au moment des visites de groupe, notamment en tant que journalistes et membres d'un conseil consultatif. Ce genre de situation laissait croire que les femmes recevaient un « traitement spécial ».

En outre, des répondants ont déclaré que certaines femmes n'avaient éprouvé aucune difficulté bien qu'elles aient été parmi les rares femmes de l'équipage. Toutefois, tous estimaient qu'il ne s'agissait pas d'une approche efficace et qu'il serait bien de pouvoir faire autrement. Ils étaient aussi d'avis qu'il était spécialement important d'avoir un grand nombre de femmes à bord d'un navire quand c'est la première fois que l'équipage devient mixte, et que la proportion des femmes pouvait ensuite être réduite au besoin lorsque tout le monde s'habitue à la situation.

Une multitude de recherches ont été effectuées sur les processus d'intégration des genres. Les résultats de ces recherches donnent à penser que les modèles conflictuels et relationnels axés sur les minorités ethniques²³ ne sont pas suffisants pour étudier le genre dans un contexte de groupe. Ces modèles ont été en grande partie remplacés par une variété d'orientations théoriques²⁴ qui visent à expliquer l'incidence et l'influence des différentes proportions des groupes minoritaires intra, extra ou dominants, ainsi que par des études qui traitent de la corrélation entre les différentes proportions des groupes, notamment au sujet de la satisfaction professionnelle²⁵, des nouvelles tendances en matière de leadership²⁶ et du rendement²⁷.

De nombreuses approches demeurent enracinées dans l'approche générique en matière d'interaction de groupe, ce qui laisse ainsi croire qu'elles s'appliquent aux interactions à la fois des groupes de femmes et des autres groupes « minoritaires ». Lorsque les participants se sont prononcés sur l'époque des débuts ainsi que sur leur première expérience en mer avec des femmes à une époque plus récente, ces derniers ont invoqué l'exigence selon laquelle les hommes devaient fondamentalement changer leur façon d'agir avec les femmes. Les participants ont précisé qu'on leur avait enseigné à traiter les femmes d'une façon

différente, et à adopter des comportements en leur faveur tels que transporter des objets lourds ou leur prêter assistance pour les travaux salissants ou difficiles. L'un d'entre eux a fait remarquer que toutes ces années à adopter des comportements de la sorte ne pouvaient pas être facilement relégués au passé.

Par conséquent, dans un contexte d'intégration des genres, le groupe « dominant » doit non seulement lutter contre des stéréotypes sociaux concernant les activités et rôles appropriés, ce qui serait également le cas si l'on étudiait le contexte de tout groupe minoritaire, mais il doit aussi se battre contre toutes ces années marquées de comportements réels envers les femmes, bien qu'il s'agisse d'autres contextes et rôles. Cela donne à penser qu'un modèle efficace en matière d'intégration des genres doit être plus complexe que le modèle fondé sur la race, et ce, afin de prendre en compte les facteurs et comportements réels qui ne sont pas pris en compte dans les modèles conflictuels et relationnels. Cette idée appuie également les propos que tiennent Fiske et Stevens dans leur ouvrage intitulé *What's so special about sex*²⁸?

Cette lacune a été étudiée en partie par des chercheurs qui ont élargi la portée de la documentation sur les proportions des groupes de femmes dans le but de tenir compte de facteurs tels que le statut, la ségrégation des genres en milieu de travail et la catégorisation des professions selon le genre²⁹. Ces facteurs exercent probablement tous une influence sur le processus de changement dans les attitudes à l'égard de l'intégration des genres.

Bien que la majorité des participants aient reconnu l'influence positive d'une forte proportion de femmes, notamment les commentaires très positifs du commandant dont l'équipage était composé d'un tiers de femmes, ces derniers ont servi à bord de navires où les femmes représentaient seulement quelque 10 à 15 p. 100 de l'équipage. Il est donc impossible de se prononcer sur bien des approches selon lesquelles l'atteinte de fortes proportions entraîne des répercussions différentes, tant positives que négatives³⁰.

Les différences entre un équipage exclusivement masculin et un équipage mixte

Lorsqu'on leur a demandé « Quelle est la différence entre un équipage exclusivement masculin et un équipage mixte? », la plupart des membres

du groupe ont répondu que la différence entre les deux était, en réalité, très minime. Parmi les enjeux soulevés, on compte l'ambiance plus « normale » à bord d'un navire doté d'un équipage mixte, les problèmes potentiels associés à l'établissement de relations personnelles entre les membres de l'équipage et les différents problèmes d'ordre administratif, notamment le remplacement pour congé de maternité.

À la lumière de l'ensemble des témoignages, la principale différence entre un équipage exclusivement masculin et un équipage mixte se veut le climat ou l'ambiance. Au moyen d'expressions comme « effet modérateur » et « atténuation de certaines attitudes machos », les répondants ont indiqué que les membres d'équipage adoptaient des comportements « plus appropriés » et que l'ambiance semblait plus familiale au sein d'un équipage mixte. Certains des participants qui ont occupé par la suite des postes au sein d'équipages à la fois exclusivement masculins et mixtes ont déclaré que la différence de climat était frappante pour les visiteurs.

Selon certains participants, il semblait tout simplement plus naturel de vivre et de travailler dans un environnement mixte, comme c'est normalement le cas « à la maison » ou à terre. L'un des participants a mentionné que « d'avoir des femmes à bord retenait les hommes d'adopter les comportements “crus” bien souvent observés au sein d'équipages exclusivement masculins ». Au cours des discussions sur la différence de climat entre un équipage mixte et un équipage composé exclusivement d'hommes, les répondants ont presque invariablement fait référence à l'utilisation de jurons et de toute autre forme de « langage grossier ». On a toutefois rapidement indiqué que les femmes étaient tout autant capables d'utiliser un « langage abusif », mais que ce type de comportement était plus généralisé à bord des navires dotés d'un équipage exclusivement masculin. « Certaines femmes jurent bien plus que les hommes. Mais il y en a d'autres qui n'apprécient pas entendre un tel langage. C'est pourquoi les gens ont tendance à faire attention. »

Des participants ont affirmé que, chose certaine, certains membres d'équipage préfèrent l'ambiance d'un environnement exclusivement masculin, ce que Cheng considère comme « une communauté homosociale avec d'autres hommes [...] comportant des normes à prédominance masculines »³¹. Il est possible que certains préfèrent un climat plus « dur » qui se distingue de la vie à terre, ou

estiment que « l'ambiance plus calme et plus conviviale » au sein d'un équipage mixte témoigne « d'une marine plus douce et plus tranquille », une approche qu'ils ne jugent pas favorable au personnel de combat. Cependant, la majorité des répondants ont révélé que les marins qui avaient déjà servi au sein d'un équipage mixte préféraient ce climat plus détendu, même si ceux qui n'avaient jamais vécu l'expérience ne partageraient probablement pas leur avis. « Peut-être que les gens éprouvent une certaine appréhension lorsqu'ils vivent la transition, mais une fois qu'ils s'habituent, c'est ce qu'ils préfèrent [l'ambiance à bord d'un navire doté d'un équipage mixte]. »

Les commentaires des participants au sujet de l'influence positive de la présence des femmes sur le climat ou l'ambiance des unités s'harmonisent aux répercussions positives décrites dans le cadre d'autres recherches³². Par exemple, Wharton et Bird ont révélé que la « cohésion apparente » au sein du groupe de travail observé, pour laquelle ils n'ont proposé aucune définition, était renforcée lorsque le taux de représentation des femmes était plus élevé. Cela s'explique peut-être, comme le suggèrent également Wharton et Bird, par le fait que les « traits caractéristiques » des femmes – l'interaction avec les autres, la communication et le soutien – influent positivement sur l'ambiance ainsi que sur les attitudes en milieu de travail. On souligne toutefois que la « cohésion » décrite par Wharton et Bird n'est pas identique à l'ambiance faisant l'objet de la présente étude, mais qu'elle y ressemble ou s'y apparente possiblement. De plus amples recherches sur ce concept d'« ambiance » permettraient d'examiner ses composantes ainsi que son effet sur les attitudes et répercussions en milieu de travail.

Certaines des « histoires d'horreur » mentionnées précédemment renvoient à tous les soi-disant problèmes qui surviennent dans des navires dotés d'un équipage mixte. Pourtant, tous les répondants ont indiqué qu'il n'y avait pas plus de problèmes au sein d'un équipage mixte qu'il y en avait au sein d'un équipage exclusivement masculin. Ils ont précisé que les problèmes ou « difficultés » étaient possiblement différents, mais n'étaient certainement pas plus nombreux. Selon eux, lorsque l'équipage est mixte, il y a possiblement moins de problèmes de discipline et moins « d'incidents machos », comme des batailles ou des événements fâcheux dans les ports étrangers, et plus de problèmes concernant les relations personnelles ou des problèmes d'ordre administratif causés par les obligations en matière de garde d'enfants.

Bien que les participants n'aient pas particulièrement parlé des histoires sentimentales en milieu de travail, chacun d'entre eux s'est prononcé sur la « politique relative aux relations personnelles » de la Marine³³ et sur les répercussions que peuvent entraîner de telles relations sur l'équipage. Quoique la définition de « relation personnelle » englobe aussi les relations familiales, les discussions menées sur le sujet ou sur les problèmes liés à ce sujet visaient invariablement les relations amoureuses ou sexuelles. Bien que de nombreux répondants aient déclaré que la politique s'applique tout autant aux relations homosexuelles, faisant mention notamment de relations entre lesbiennes, on a fait remarquer que ce type de relation ne s'était tout simplement pas avéré un enjeu au sein des équipages exclusivement masculins.

Les haut gradés interrogés ont tous convenu que les relations personnelles étaient inévitables au sein des équipages mixtes, soulignant le fait que bien souvent, de nombreuses personnes affectées à des postes en mer sont jeunes et célibataires. Ils ont ajouté que, malgré les interdictions imposées, certaines fréquentations et certaines relations plus sérieuses étaient susceptibles de se consolider dans de telles circonstances. Ils ont aussi révélé que de telles relations n'étaient pas nécessairement problématiques, mais que la situation reposait sur une variété de facteurs, notamment le grade et le poste des militaires en question, leur façon personnelle de gérer la relation et leur discrétion.

Néanmoins, certains participants ont signalé que des relations de cette nature au sein d'un équipage pouvaient nuire au moral et à la cohésion; pouvaient créer des clans, en particulier lorsqu'il y a divergence d'opinions et que les membres de l'équipage doivent choisir leur camp; pouvaient miner la réputation des personnes en jeu lorsque se faisaient sentir des perceptions de favoritisme; pouvaient entraîner des répercussions au sein de l'équipage tant sur le plan individuel que collectif.

Les participants n'ont pas convenu de ce que devrait être la politique en la matière. Nombreux sont ceux qui estimaient que l'interdiction des relations personnelles entre les membres de l'équipage et le personnel administratif, en l'absence de mesure disciplinaire, était appropriée, tandis que d'autres jugeaient cette approche quelque peu draconienne. D'autres répondants ont rapporté des cas où les relations personnelles (notamment celles qui se sont formées entre deux militaires de même grade travaillant au sein de différents services) n'avaient

engendré que peu de difficultés, voire aucune. Ils ont laissé entendre que la complexité de certaines situations aurait exigé une politique suffisamment souple qui s'applique à toute circonstance possible. De plus, la plupart croyaient que les relations entre des personnes d'un certain grade, et particulièrement celles entre des personnes de la même chaîne de commandement, devraient être interdites. Toutefois, certains estimaient qu'une approche moins rigide pouvait être adoptée pour des relations personnelles de nature différente. La plupart des membres interrogés considéraient la question comme un enjeu politique important à bord des navires dotés d'un équipage mixte.

Je crois fermement que le fondement de cette question se trouve dans la façon dont nous gérons les relations personnelles. Parce que peu importe ce que nous faisons ou disons, il y en aura toujours. Nous devons donc être réalistes et raisonnables à propos de la façon dont nous composons avec cette éventualité. Si ces relations ne sont pas traitées d'une manière équitable, crédible et cohérente, nous soulèverons alors d'autres problèmes que nous devons résoudre. La façon dont nous gérons les relations personnelles constitue l'un des principaux piliers d'un équipage intégré.

La plupart des recherches effectuées sur les relations sentimentales en milieu de travail donnent à penser qu'un comportement de la sorte n'est aucunement inhabituel. Dans son article fondamental, Quinn explique que les organisations s'avèrent un « environnement propice aux relations sentimentales »³⁴ et que de telles relations se produisent fréquemment en milieu de travail. Puisque de plus en plus de femmes ont intégré le marché du travail, et que de plus en plus de femmes sont affectées à des postes en mer, il n'est pas étonnant que la question des relations personnelles à bord des navires soit soulevée.

Bien que l'on présuppose généralement que les relations sentimentales en milieu de travail ont une incidence négative sur les organisations, certaines données montrent que de telles relations peuvent entraîner des répercussions positives, des répercussions négatives ou des répercussions minimales sur les employés et leur rendement au travail³⁵. Cette observation est conforme aux commentaires présentés dans le cadre de la présente étude. Les participants ont effectué une évaluation des répercussions des relations personnelles et pour ce faire, ils se

sont appuyés sur une variété de facteurs tels que le grade des militaires en jeu, leur proximité dans la structure organisationnelle et le caractère « direct » de la relation professionnelle.

Les points de vue de ces leaders de la Marine ne sont pas incompatibles avec les points de vue exposés dans le cadre d'études civiles. Par exemple, Brown et Allgeier ont observé que les directeurs avaient tendance à considérer les relations sentimentales en milieu de travail comme négatives si elles entraînaient des répercussions négatives sur l'environnement professionnel, notamment sur le rendement, mais pouvaient percevoir ces relations de façon plus positive si les répercussions entraînées étaient positives³⁶. Dans l'étude de Powell, les aspirants directeurs s'opposaient généralement aux relations sentimentales en milieu de travail, en particulier celles entre des participants dont le statut organisationnel est inégal³⁷.

La politique de la Marine proscrit les relations personnelles entre les membres d'un même équipage, mais reconnaît qu'elles peuvent quand même avoir lieu; c'est pourquoi elle prévoit des mesures administratives, notamment affecter ailleurs les militaires qui développent une relation personnelle alors qu'ils servent au sein du même équipage³⁸. Quinn laisse croire que les normes ou politiques organisationnelles qui prescrivent les relations sentimentales jouent un rôle dans l'occurrence de ces relations; à la lumière de cette observation, la politique de la Marine limite possiblement le nombre des relations sentimentales³⁹. Certains auteurs donnent à penser que la gamme des scénarios possibles nécessite des « règles de décision complexes » et font remarquer qu'il ne faut pas laisser de côté les relations sentimentales en milieu de travail en raison des conséquences potentielles sur l'environnement professionnel⁴⁰.

Toutefois, il est improbable que les politiques actuelles ou futures de la Marine entraînent l'élimination des relations sentimentales en milieu de travail, d'autant plus que le personnel des forces navales passe plus de temps ensemble que le font la plupart des civils. Les participants ont souligné que des relations se formaient certainement à leur insu, lesquelles entraînaient donc, à leur avis, des répercussions minimales. De plus amples recherches permettraient de déterminer la portée et l'incidence des relations personnelles sur les membres et la cohésion de l'équipage.

Conclusions et recommandations

La présente étude met en lumière le caractère transitoire ou évolutif des processus liés à l'intégration des genres. En raison de l'approche progressive de la Marine à l'égard des navires dotés d'un équipage mixte, certains membres du personnel se sont trouvés à travailler avec des femmes alors que personne ne l'avait fait auparavant, tandis que d'autres, ne possédant aucune expérience antérieure, ont intégré des unités mixtes relativement bien établies. Ces expériences sur le plan individuel rejoignent les expériences sur le plan collectif et servent à mettre davantage en évidence la complexité de l'enjeu. Comme le démontrent certaines recherches antérieures ainsi que la présente étude, intégrer des hommes et des femmes dans des unités de travail cohésives et efficaces signifie bien plus que simplement intégrer une « masse critique » de femmes dans une unité de travail, et ce, même si la sensibilisation ou l'éducation favorisent cette intégration. La question des proportions convenables nécessaires pour encourager l'intégration, qui n'a pas encore été déterminée, doit être posée dans le contexte des attitudes sociétales (p. ex. la catégorisation des professions selon le genre et les stéréotypes à propos des emplois appropriés aux femmes), de la culture organisationnelle existante (et dans quelle mesure cette culture est masculine), et du climat ou de la culture des unités.

La majorité des recherches, en particulier celles qui traitent de populations civiles, sont transversales et visent à comparer des groupes de travail comportant des ratios hommes-femmes différents. Cependant, il est rarement pratique, voire possible, d'intégrer un grand groupe de femmes pleinement qualifiées et expérimentées dans un élément ou groupe professionnel traditionnellement masculin. Par conséquent, il est impératif d'effectuer des recherches qui examinent les étapes inhérentes au processus d'intégration des genres au fur et à mesure que la proportion des femmes se fait de plus en plus forte. Il est également essentiel d'élaborer un modèle évolutif détaillé, lequel prend en compte non seulement les interactions de groupe, mais aussi les changements qui se produisent au fil du temps, soit au fur et à mesure que changent la composition, les proportions et les membres de l'équipe, au fur et à mesure que les membres accèdent progressivement à un statut supérieur (notamment les niveaux de grade), et au fur et à mesure que changent le cadre de référence contextuel des stéréotypes sociaux, la catégorisation des professions selon le genre et autres facteurs. Ce modèle permettrait à la fois de

favoriser davantage la compréhension de ces enjeux et de contribuer au processus d'intégration des genres dans les organisations et institutions.

Selon certains, on aurait dû tenir pour acquis que les femmes avaient, jusqu'à preuve du contraire, la capacité d'exercer les fonctions des membres d'équipage à bord des navires de combat. Cette hypothèse constituait en réalité l'approche proposée par Segal⁴¹ et celle adoptée par le TCDP lorsqu'il a rendu sa décision⁴². Toutefois, la réalité de l'époque était la suivante : les stéréotypes de la société canadienne⁴³ et les attentes des membres d'équipage qui faisaient alors partie de cette société⁴⁴ laissaient croire que les femmes devaient encore prouver cette capacité.

La présente étude a permis de démontrer qu'aux yeux des leaders œuvrant au sein d'un équipage mixte, cette capacité a été largement prouvée par le passé. Chose certaine, pour ces leaders, l'efficacité opérationnelle des navires dotés d'un équipage mixte et le rendement des femmes d'équipage n'étaient tout simplement pas en cause. En raison des attitudes généralement négatives adoptées il y a environ une décennie, il est stupéfiant de constater que si peu de temps après, bon nombre de ces leaders ont témoigné une préférence marquée pour les navires dotés d'un équipage mixte, faisant allusion à la capacité opérationnelle et à l'environnement de travail, ou « ambiance », amélioré de ces navires.

Il faudra également procéder à des recherches plus poussées afin d'examiner les avantages du climat, ou « ambiance », considéré par bien des participants de la présente étude non seulement comme la principale différence entre un équipage exclusivement masculin et un équipage mixte, mais aussi comme un aspect très positif de l'environnement naval mixte. En outre, il est important de poursuivre la recherche afin d'étudier les répercussions actuelles des relations personnelles – ou ce qui est décrit dans la documentation comme des « relations sentimentales en milieu de travail » – sur les membres de l'équipage.

Les points de vue de ces haut gradés de la Marine représentent ceux du personnel qui détient un grade supérieur clé à bord d'un navire doté d'un équipage mixte. Toutefois, les résultats de la présente étude ne s'appliquent pas forcément à l'ensemble du personnel naval. En réalité, les participants ont mentionné de multiples sujets sur lesquels leurs points de vue ne sont pas soutenus par tous les

membres de la Marine. Ces points de vue sont néanmoins considérés comme une représentation juste des préoccupations et des enjeux auxquels étaient confrontés les principaux leaders ayant participé au cours des 15 dernières années au processus d'intégration des genres dans la Marine canadienne.

À la lumière de ces points de vue, ainsi que des observations présentées dans ce chapitre, il est clair que l'intégration des genres n'a pas que des aspects positifs et qu'il s'agit d'un processus inachevé. La présente étude ne constitue qu'un examen de mi-parcours d'un processus jugé extrêmement complexe qui continuera d'être en marche pendant de nombreuses années. Comme le mentionne l'un des participants :

Il s'agit d'un changement culturel, d'une transition. À mon avis, nous avons parcouru bien plus de la moitié du chemin. Pour toute personne qui passe maintenant par là, la situation va de soi. L'autre point est que, pour le meilleur et pour le pire, la société demeurera patriarcale pour au moins dix ans encore, jusqu'à ce que nous commençons à voir [des femmes dans des postes de leadership de niveau supérieur].

1 CHENG, C., dir., *Masculinities in Organizations*, Thousand Oaks (Californie), SAGE Publications, 1994; MILLS, J.A. « Organization, gender and culture », *Organizational Studies*, vol. 9 (1988), p. 351-369; WICKS, D., et P. BRADSHAW. « The oppression of women in Canada: From denial to awareness and resistance », dans S.E. Nancoo, dir., *21st Century Canadian Diversity*, Mississauga (Ontario), Canadian Educators' Press, 2000, p. 115-142.

2 BIELBY, W.T., et J.N. Baron. « A Woman's Place is With Other Women: Sex Segregation Within Organizations », dans B. Reskin, dir., *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies*, Washington (D.C.), National Academy Press, 1984, p. 27-55.

3 CHENG, C., dir., *Masculinities in Organizations*, Thousand Oaks (Californie), SAGE Publications, 1994.

4 PARK, R.E. *Women's Sea Trial: Report of Participant Observation Study*, Document de travail 82-6, Willowdale (Ontario), Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes (URPTFC), 1982; Voir aussi R.E. PARK. *Final Report of the Social/Behavioural Science Evaluation of the SWINTER Sea Trial*, Rapport de recherche 84-4, Willowdale (Ontario), Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes (URPTFC), 1984.

- 5 Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP), Gauthier, Houlden, Gauthier et Brown c. les Forces armées canadiennes. Décision rendue le 20 février 1989 dans l'affaire de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, S.C. 1976-77, c.33, modifiée, 1989.
- 6 Ressources humaines et Développement des compétences Canada. « Ségrégation professionnelle et disparités salariales entre les sexes », *Bulletin de la recherche appliquée*, vol. 6, numéro 1, Ottawa, 2000; RESKIN, B.F., et I. PDAVIC. *Women and men at work*, Thousand Oaks (Californie), Pine Forge Press (SAGE), 1994.
- 7 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Report on Gender Integration in Maritime Command – 1989-1997*, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale (QGDN), État-major de la Force maritime (EMFM), 1997.
- 8 TANNER, L. *Gender Integration in the Canadian Forces A Quantitative and Qualitative Analysis*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, Division de la recherche opérationnelle, 1999, Rapport PR 9901.
- 9 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Naval Personal Relationships Policy*, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, 1998, lettre du CEMFM datée du 12 mai 1998.
- 10 Communiqué du Commandement maritime. *Le service sous-marinier ouvert aux femmes* (CMS: 03/01), Ottawa, le 8 mars 2001.
- 11 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Report on Gender Integration in Maritime Command – 1989-1997*; Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Naval Personal Relationships Policy*, lettre du CEMFM datée du 12 mai 1998; TANNER, L. *Gender Integration in the Canadian Forces*.
- 12 Jusqu'à ce que la politique fasse l'objet d'une modification en 2000. Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Mixed Gender Unit Policy*, lettre du CEMFM datée du 14 janvier 2000, Ottawa, ministère de la Défense nationale, Quartier général de la Défense nationale, 2000.
- 13 Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP), Gauthier, Houlden, Gauthier et Brown c. les Forces armées canadiennes. Décision rendue le 20 février 1989 dans l'affaire de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, S.C. 1976-77, c.33, modifiée, 1989.
- 14 FRANCKE, L.B. *Ground Zero: The Gender Wars in the Military*, New York, Simon and Schuster, 1997.
- 15 RESKIN, B.F., et H. HARTMANN. *Women's Work, Men's Work: Sex Segregation on the Job*, Washington (D.C.), The National Academy Press, 1986.
- 16 NANCOO, S.E., dir., *21st Century Canadian Diversity*, Mississauga (Ontario), Canadian Educators' Press, 2000, p. 115-142.
- 17 STEWART, P.A. *A Comparative Analysis of Attitudes Toward Woman at Sea: 1980 to 1982*, Document de travail 83-7 de l'URPTFC, Willowdale (Ontario), Unité de recherches psychotechniques des Forces canadiennes, 1983.
- 18 STEWART, P.A. *A Comparative Analysis of Attitudes Toward Woman at Sea: 1980 to 1982*, p. 7.
- 19 STEWART, P.A. *A Comparative Analysis of Attitudes Toward Woman at Sea: 1980 to 1982*, p. 18.

- 20 BINDON, K. *Rapport de visite au NCSM NIPIGON*, visites du 3 au 12 décembre et du 31 décembre 1990, St. John's (Terre-Neuve), 1991; Comité consultatif ministériel sur l'intégration des genres dans les Forces canadiennes (CCMIGFC) – Rapport de visite au Quartier général du Commandement maritime, Rapport des visites du 17 au 19 septembre 1996, Ottawa, 1996.
- 21 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Report on Gender Integration in Maritime Command – 1989-1997*, Ottawa, QGDN, État-major de la Force maritime, 1997; MCDONALD, K.M., et C.D.F. LYON. *Mixed gender integration: Feedback from the Navy 1989-1990*, Note technique 02/91 du Commandement maritime, Halifax (Nouvelle-Écosse), Quartier général du Commandement maritime, 1991.
- 22 KANTER, R.M. « Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women », *American Journal of Sociology*, vol. 82 (1997), p. 965-990.
- 23 ALLPORT, G.W. *The Nature of Prejudice*, Reading (Massachusetts), Addison-Wesley, 1954; AMIR, Y. « Contact hypothesis in ethnic relations », *Psychological Bulletin*, vol. 71 (5, 1969), p. 319-341; BLALOCK, H.M. *Toward a Theory of Minority-group Relations*, New York, John Wiley & Sons, 1967; COOK, S.W. « Motives in a Conceptual Analysis of Attitude-related Behaviour », dans W.J. Arnold, et D. Levine, dir., *Nebraska Symposium on Motivation*, University of Nebraska Press, 1969.
- 24 KANTER, R.M. *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books, 1977; KANTER, R.M. *Some Effects of Proportions on Group Life*; BLAU, P.M. *Inequality and Heterogeneity*, New York, Free Press, 1977; TAJFEL, H. *Differentiation Between Social Groups*, London, Academic Press, 1978; TURNER, J.C., et S.A. HASLAM. « Social Identity, Organisations and Leadership », dans M.E. Turner, dir., *Groups at Work: Advances in Theory and Research*, Erlbaum (New Jersey), 1999; Pour une revue du sujet, voir TOLBERT, P.S., M.E. GRAHAM et A.O. ANDREWS. « Gender Composition and Group Relations: Theories, Evidence and Issues », dans G.N. Powell, dir., *Handbook of gender and work*, Thousand Oaks (Californie), SAGE, 1999.
- 25 FIELDS, D.L., et T.C. BLUM. « Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition », *Journal of Organisational Behaviour*, vol. 18 (2, 1997), p. 181-196.
- 26 KARAKOWSKY, L., et J.P. SIEGEL. « The Effects of Proportional Representation and Gender Orientation of the Task on Emergent Leadership Behaviour in Mixed Gender Work Groups », *Journal of Applied Psychology*, vol. 84 (4, 1999), p. 620-631.
- 27 ALEXANDER, V., et P. THOITS. « Token Achievement: An Examination of Proportional Representation and Performance Outcomes », *Social Forces*, vol. 64 (2, 1985), p. 332-340.
- 28 FISKE, S.T., et L.E. STEVENS. « What's So Special About Sex? Gender Stereotyping and Discrimination », dans S. Oskamp, et M. Costanzo., dir., *Gender issues in contemporary society*, Newbury Park (Californie), SAGE, 1993.
- 29 JACOBS, J.A. *Revolving Doors: Sex Segregation and Women's Careers*, Stanford (Californie), Stanford University Press, 1989; MARINI, M.M., et M.C. BRINTON. « Sex Typing in Occupational Socialization », dans B. Reskin, dir., *Sex Segregation in the Workplace: Trends, Explanations, Remedies*, Washington (D.C.), National Academy Press, 1984; RUBLE, O.N., et E.T. HIGGINS. « Effects of Group Sex Composition on Self-Presentation and Sex-typing », *Journal of Social Issues*, vol. 32

(1976), p. 125-132; OTT, E.M. « Effects of the Male-Female Ratio at Work: Policewomen and Male Nurses », *Psychology of Women Quarterly*, vol. 13 (1989), p. 41-57; YODER, J.D. « Looking Beyond Numbers: The Effects of Gender Status, Job Prestige and Occupational Gender-typing on Tokenism Processes », *Social Psychology Quarterly*, vol. 57 (2, 1994), p. 150-159.

30 Exemples de recherches : KANTER, R.M. *Men and Women of the Corporation*; KANTER, R.M. *Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women*; BLALOCK, H.M. *Toward a Theory of Minority-group Relations*, New York, John Wiley & Sons, 1967.

31 CHENG, C., dir., *Masculinities in Organizations*, Thousand Oaks (Californie), SAGE Publications, 1994.

32 Exemples de recherches : WHARTON, A.S., et J.N. BARON. « So Happy Together? The Impact of Gender Segregation on Men at Work », *American Sociology Review*, vol. 52 (1987), p. 574-587; WHARTON, A., et S. BIRD. « Stand by Your Man: Homosociality, Work Groups, and Men's Perceptions of Difference », dans C. Cheng, dir., *Masculinities in Organizations*, Thousand Oaks (Californie), SAGE Publications, 1994; PEIRCE, W.G., et R. AYMAN. *Work-force Diversity Effects on the Quality and Strength of Organizational Climate*, document présenté dans le cadre de la conférence annuelle de la Society for Industrial and Organizational Psychology (SIOP) de 1998, Dallas (Texas), 1998.

33 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Naval Personal Relationships Policy*, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, 1998, lettre du CEMFM datée du 12 mai 1998.

34 QUINN, R. « Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations », *Administrative Science Quarterly*, vol. 22 (1977), p. 30-45; BROWN, T.J., et E.R. ALLGEIER. « Managers' Perceptions of Workplace Romances: An Interview Study », *Journal of Business and Psychology*, vol. 10 (2, 1995), p. 169-176.

35 DILLARD, J.P., et S.M. BROETZMAN. « Romantic Relationships at Work: Perceived Changes in Job-related Behaviors as a Function of Participant's Motive, Partner's Motive, and Gender », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 19 (1989), p. 93-110; MAINIERO, L.A. « A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances », *Academy of Management Review*, vol. 11 (1986), p. 750-762; PIERCE, C.A. « Factors Associated with Participating in a Romantic Relationship in a Work Environment », *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 28 (18, 1998), p. 1712-1731; MAINIERO, L.A. « Sexual Attraction in the Workplace is Often Counterproductive », dans J.S. Petrikin., dir., *Male/female roles: Opposing viewpoints*, San Diego (Californie), Greenhaven, 1995, p. 284-288.

36 BROWN, T.J., et E.R. ALLGEIER. « Managers' Perceptions of Workplace Romances: An Interview Study », *Journal of Business and Psychology*, vol. 10 (2, 1995), p. 169-176.

37 POWELL, G.N. « What do Tomorrow's Managers Think about Sexual Intimacy in the Workplace? », *Business Horizons*, vol. 4 (1986), p. 30-35.

38 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *Naval Personal Relationships Policy*, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, 1998, lettre du CEMFM datée du 12 mai 1998.

- 39 QUINN, R. *Coping with Cupid: The Formation, Impact, and Management of Romantic Relationships in Organizations*, 1997.
- 40 BROWN, T.J., et E.R. ALLGEIER. « Managers' Perceptions of Workplace Romances: An Interview Study », *Journal of Business and Psychology*, vol. 10 (2, 1995), p. 169-176; MAINIERO, L.A. *A Review and Analysis of Power Dynamics in Organizational Romances*, p. 750-762.
- 41 SEGAL, D.R. *The Impact of Gender Integration on the Cohesion, Morale, and Combat Effectiveness of Military Units*, exposé de position préparé pour le ministère de la Défense nationale du Canada, 1986.
- 42 Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP), Gauthier, Houlden, Gauthier et Brown c. les Forces armées canadiennes. Décision rendue le 20 février 1989 dans l'affaire de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, S.C. 1976-77, c.33, modifiée, 1989.
- 43 CANADA. MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE. *Summary of Report of the Attitude Surveys on Women in Combat Roles and Isolated Postings*, Ottawa, Quartier général de la Défense nationale, Directeur – Études sur le développement (Personnel) (DEDP), 1978.
- 44 STEWART, P.A. *A Comparative Analysis of Attitudes Toward Woman at Sea: 1980 to 1982*.

CHAPITRE 20

Expériences vécues au sein d'équipages de sous-marins mixtes¹

*Capitaine de corvette Lynn Bradley
et Capitaine de corvette Debbie Pestell*

Le Capitaine de corvette (Capc) Lynn Bradley, CD, M.Sc. (1997, Université de Calgary, psychologie industrielle et organisationnelle), a commencé sa carrière militaire en tant qu'opératrice radio de l'Armée de terre pour ensuite devenir officier des transmissions dans la Réserve des communications. Elle a commandé par la suite le 712^e Escadron des communications (Montréal) avant d'être affectée à la Force régulière, en 1991, en qualité d'officier de sélection du personnel. À l'époque où la présente recherche a été menée, le Capc Bradley servait au sein de l'état-major de la Force maritime dans le poste d'officier de sélection du personnel du Commandement, d'analyste des politiques touchant le personnel, et d'officier d'état-major pour la recherche appliquée sur le personnel et la psychologie militaire au sein de la Marine. Au cours de sa carrière, elle a pris part à diverses activités de recherche, notamment celles décrites dans le présent chapitre, et a donné des présentations à l'occasion de rencontres nationales et internationales dont les thèmes portaient sur le leadership, la culture militaire, l'intégration des femmes et l'équité en matière d'emploi. Après avoir suivi avec succès le Programme de commandement et d'état-major interarmées, elle a occupé le poste d'officier du rendement du personnel relevant du directeur général des opérations au sein de l'État-major interarmées stratégique au Quartier général de la Défense nationale.

Le Capitaine de corvette (Capc) Debbie Pestell, CD, MD, s'est enrôlée dans les Forces canadiennes le 20 août 1990. En 1995, après avoir terminé ses études en médecine et sa résidence en médecine familiale à l'Université McMaster, le Capc Pestell a été affectée à Victoria, en Colombie-Britannique, où elle a servi en mer pendant trois ans en qualité de médecin militaire (NCSM PROTECTEUR et NCSM REGINA) et a effectué des périodes de service en Extrême-Orient et dans le golfe Persique. De 1999 à 2001, elle a fait une maîtrise en santé publique en plus de participer à un programme de recherche en médecine hyperbare et de plongée à San Antonio, au Texas. De 2001 à 2006, le Capc Pestell a occupé un poste de consultante en médecine hyperbare et de plongée au sein de l'agence Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC) de Toronto. Depuis l'été 2006, elle travaille également à titre de consultante en médecine de plongée et sous-marine à Halifax, en Nouvelle-Écosse. Elle est mariée et a deux merveilleux enfants, Lukas (six ans) et Emeline (quatre ans et demi).

L'article 3 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (LCDP) prescrit les motifs de distinction qui sont fondés sur le sexe². Entre 1986 et 1988, le Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP) a tenu des audiences afin d'écouter les plaintes déposées contre les Forces canadiennes (FC) relatives à la discrimination fondée sur le sexe exercée à l'endroit des femmes³. Le Tribunal a conclu qu'aucun des arguments soulevés, selon lesquels il existe des risques associés à la capacité physique, aux conditions du milieu, aux relations sociales, à la cohésion ou à la motivation, n'était suffisant pour justifier l'exclusion continue des femmes des postes liés au combat. Il a ainsi déclaré que cette politique faisait preuve de discrimination fondée sur le sexe. Aux termes de la décision qu'il a rendue en 1989, le Tribunal a ordonné que les femmes soient pleinement intégrées dans tous les groupes professionnels militaires des FC liés au combat, notamment les postes à bord des navires de combat de surface, dans les armes de combat et de pilote de chasse. Néanmoins, le TCDP a autorisé une seule exception à son ordonnance : les sous-marins. Bien qu'aucune exigence professionnelle justifiée (EPJ) n'ait été fixée pour les postes liés au combat (à savoir, l'intégration des femmes ne réduirait pas l'efficacité au combat), le Tribunal a accueilli l'argument voulant que l'exclusion des femmes des sous-marins constituait une EPJ puisque le manque de vie privée avait été déterminé comme un facteur qui aurait une incidence considérable sur l'efficacité opérationnelle. Autrement dit, l'effet discriminatoire était « invalidé ou supplanté » par cette exigence professionnelle. Le Tribunal a toutefois stipulé que cette restriction pourrait faire l'objet d'une révision dans l'éventualité où les FC mèneraient des opérations à bord de sous-marins où les enjeux en matière de vie privée ne seraient pas aussi majeurs que ceux que l'on observe à bord des sous-marins de classe OBERON. Pour ainsi dire, à l'époque, toutes les autres nations alliées dotées de forces sous-marines interdisaient également aux femmes de servir à bord des sous-marins, et ce, même si elles leur permettaient de servir dans d'autres postes liés au combat.

Après l'acquisition des nouveaux sous-marins de classe VICTORIA à la fin des années 1990, bon nombre des conditions qui a priori avaient incité le Tribunal des droits de la personne à recommander l'exclusion des femmes du service sous-marinier n'étaient plus considérées comme valides. Publié en 1998, le plan d'action de la Marine canadienne intitulé *Vision 2010 – The Integrated Navy*⁴ comprenait l'exigence de réviser à nouveau la politique en question. La quantité réduite des fonctions exercées manuellement à bord des sous-marins de classe VICTORIA

permet un équipage restreint (en moyenne, 55 membres comparativement à 70). En outre, les nouveaux sous-marins sont plus spacieux et sont aménagés de façon différente : ils sont dotés de deux ponts de sorte que les principales aires de séjour et aires de travail se trouvent désormais sur des ponts différents. Ces facteurs permettent d'accroître le respect de la vie privée et l'espace personnel, et favorisent également un environnement plus propice à la cohabitation des hommes et des femmes.

Dans la foulée de ces changements, le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) a ordonné en 1998 que l'on procède à une étude afin de déterminer si les risques présumés pour l'efficacité opérationnelle étaient toujours une hypothèse valide, et s'il y avait lieu de continuer à interdire aux femmes de servir à bord des sous-marins. Parmi les nombreuses méthodologies adoptées dans le cadre de cette étude⁵, on compte une recherche de données d'archives; une analyse documentaire; une visite de deux semaines à bord du NCSM OKANAGAN en service, soit un sous-marin de classe OBERON; une visite à bord d'un sous-marin de classe VICTORIA le long d'un quai au Royaume-Uni; des discussions et de la correspondance avec les spécialistes; un sondage. L'étude recommandait en guise de conclusion d'autoriser désormais les femmes à servir à bord des nouveaux sous-marins de classe VICTORIA, soulignant toutefois que la transition ne serait pas facile et prendrait du temps. En 2001, les recommandations formulées dans le cadre de cette étude ont été adoptées par la Marine canadienne; par conséquent, le service sous-marinier était dorénavant ouvert aux femmes.

Facteurs exerçant une influence sur les équipages mixtes

Lorsqu'on a recommandé l'acceptation des femmes à bord des sous-marins, on a pris en considération deux facteurs décisionnels importants : d'une part, la gestion et l'aménagement des équipages et des couchettes, et d'autre part, la vie privée. On a également examiné plusieurs autres facteurs qui exerceraient possiblement une influence sur la mise en service de l'équipage mixte, notamment le caractère volontaire du service sous-marinier, les enjeux en matière de santé et de soins médicaux et les aspects psychologiques associés aux équipages mixtes.

Gestion des équipages et des couchettes

Dans la décision concernant l'intégration des femmes au service à bord des nouveaux sous-marins de classe VICTORIA, il serait possible d'avancer que le facteur le plus important s'est avéré la façon dont on s'occuperait de la répartition de l'équipage et de la gestion des aires réservées aux couchettes. Il a donc fallu établir une politique relative aux couchettes. Le problème lié aux couchettes se pose essentiellement comme suit : si l'on séparait le personnel féminin du personnel masculin et qu'une femme de l'équipage devait quitter l'effectif à bord pour être affectée ailleurs, il serait pratiquement impossible de trouver un sous-marinier qualifié de même groupe professionnel, de même grade *et* de même sexe puisque la réserve de personnel féminin est très petite. En effet, la Marine, notamment le service sous-marinier, compte moins de femmes que d'hommes, et la situation était particulièrement précaire au cours des premières années où les femmes ont intégré le service en mer. Bien que l'on dispose d'une certaine marge de manœuvre à bord des navires de surface pour loger les femmes dans une unité distincte et généralement selon leur grade et leur groupe professionnel, il est tout simplement impossible de satisfaire à ces exigences à bord des sous-marins étant donné le peu d'effectifs et le niveau de spécialisation de l'équipage. De plus, le départ d'un membre de l'équipage entraîne des répercussions plus profondes à bord d'un sous-marin – sa capacité de naviguer est réduite en cas de places vides – qu'à bord d'un navire de combat de surface, où les hommes et les femmes dorment dans des unités distinctes. Enfin, désigner une zone spécifique pour la couchette des femmes dans les postes d'équipage relativement peu flexibles à bord des sous-marins de classe VICTORIA serait clairement impossible en l'absence de changements structurels importants apportés à l'aménagement intérieur.

Fait intéressant, les résultats du sondage mené dans le cadre de cette étude ont révélé que les sous-mariniers étaient beaucoup plus réceptifs au concept de locaux habités mixtes que ce que croyaient de nombreux membres du personnel supérieur à bord des navires de surface et des sous-marins. À la lumière de cette étude sur l'équipage mixte, on a ainsi recommandé d'employer les femmes à bord des sous-marins de classe VICTORIA *seulement* si la politique relative aux couchettes était établie, de sorte que les couchettes soient assignées selon les fonctions sans tenir compte du genre, c'est-à-dire, une couchette intégrée comparativement à une couchette réservée à l'un ou l'autre genre. Cette

recommandation a été adoptée telle quelle, et à ce jour, aucun problème n'a été observé en ce qui concerne les couchettes mixtes.

Vie privée

Les enjeux en matière de vie privée au sein des équipages mixtes constituaient une autre priorité. Certaines des leçons apprises dans le cadre de l'intégration initiale des femmes dans la flotte de surface il y a 12 ans ont été mises à profit au cours des premières années où les femmes ont intégré le service sous-marinier. De plus, comme nous l'avons mentionné précédemment, la conception et la configuration des nouveaux sous-marins de classe VICTORIA favorisent davantage la cohabitation des hommes et des femmes, et ce, puisque les principales aires de séjour et aires de travail se trouvent sur des ponts différents. Cela permet d'accroître le respect de la vie privée et l'espace personnel.

Sans toutefois en arriver à un processus de ségrégation des genres, tous les efforts raisonnables ont été déployés afin de prévoir des exigences en matière de vie privée qui seraient profitables à la fois aux hommes et aux femmes. En raison du peu d'effectifs des équipages des nouveaux sous-marins, la pratique courante de la « bannette chaude » observée à bord des anciens sous-marins de classe OBERON – selon laquelle deux marins affectés à des quarts différents occupaient la même couchette – n'est plus adoptée. Tous les sous-mariniers disposent maintenant d'une couchette distincte, où le rideau offre une certaine intimité. De plus, on a mis en œuvre une politique relative à la tenue minimale (p. ex. la culotte courte et le t-shirt) pour le pyjama et la tenue décontractée lorsqu'il fait chaud. Dans les quartiers très fermés de l'environnement sous-marinier, tous les membres de l'équipage reconnaissent la nécessité de respecter, dans la mesure du possible, la vie privée de leurs collègues. La fraternisation et les relations personnelles entre les membres de l'équipage sont strictement interdites à bord des sous-marins, comme elles l'ont d'ailleurs toujours été à bord des navires de combat de surface.

Pour faire sa toilette personnelle, la seule salle de bouteilles et de lavabos à bord des sous-marins de classe VICTORIA à avoir été conçue pour les officiers sert à la fois aux officiers et au personnel féminin de l'équipage. Bien entendu, les portes disposent d'un verrou. Aucune autre mesure spéciale n'a été nécessaire.

Le service à bord des sous-marins : participation volontaire ou obligatoire

Dans la majorité des marines du monde entier, la participation au service sous-marinier s'effectue de façon volontaire en raison des conditions particulières, austères et dangereuses inhérentes à cet environnement. Dans la même veine, le service sous-marinier au Canada était formé exclusivement de volontaires jusqu'au 1^{er} janvier 1986, lorsque le nombre insuffisant de volontaires a exigé un changement de politique. Ce changement permettrait l'affectation de certains membres du personnel naval aux sous-marins si le nombre de volontaires n'était pas suffisant pour pourvoir les postes au sein du service. Le service sous-marinier canadien était confronté à des problèmes de dotation en personnel particulièrement difficiles à la fin des années 1990, au moment de la mise en service des nouveaux sous-marins de classe VICTORIA.

Les membres du personnel qui servent à bord des sous-marins proviennent des groupes professionnels que l'on trouve également à bord des navires de surface, tant les groupes professionnels liés au combat naval (à la haute mer) que les groupes professionnels liés à l'appui au combat (bien que les groupes professionnels à bord des navires de surface ne soient pas tous représentés à bord des sous-marins). En plus de suivre le cours élémentaire de matelotage et la formation professionnelle, les membres de l'équipage doivent également suivre un entraînement spécialisé pour devenir des sous-mariniers qualifiés. Pour obtenir leurs « dauphins », soit l'insigne de sous-marinier, ils doivent d'abord réussir le cours élémentaire de sous-marinier, suivre une formation à bord d'un sous-marin de classe VICTORIA avec les instructeurs qui dirigent l'entraînement des sous-mariniers en mer, et suivre une formation en cours d'emploi à bord d'un sous-marin en service afin de consolider leurs compétences. Puisque la qualification de sous-marinier nécessite une formation poussée, et en partie compte tenu du peu d'effectifs du service sous-marinier canadien, la dotation en personnel à bord des sous-marins a souvent été problématique en raison du manque de personnel qualifié. La pénurie de personnel constitue un enjeu crucial, car un nombre insuffisant de personnel qualifié empêche la mise en service des sous-marins.

L'acquisition des quatre nouveaux sous-marins de classe VICTORIA à la fin des années 1990 a aggravé le problème historique de pénurie de personnel, car le

service sous-marinier était désormais confronté à une autre difficulté : former suffisamment de personnel pour assurer le service d'un nouveau pont. L'instruction de conversion à bord des sous-marins de classe VICTORIA a débuté en mars 1999 et elle était dispensée aux sous-mariniers qualifiés qui avaient auparavant servi à bord des sous-marins de classe OBERON. L'ouverture du service sous-marinier aux femmes a offert différents avantages; elle a notamment contribué à atténuer les problèmes chroniques de dotation en personnel puisque l'on pouvait dorénavant tirer profit d'une partie du personnel de soutien et des opérations navales qui jusqu'alors n'était pas admis au service sous-marinier. Et en permettant aux femmes de se porter volontaires pour le service à bord des nouveaux sous-marins de classe VICTORIA, il est alors devenu possible de réduire le nombre d'hommes affectés à ce service. Par contre, les femmes doivent être affectées aux sous-marins au même titre que leurs homologues masculins. C'est donc dire que l'équipage est, dans la mesure du possible, formé de volontaires, mais si les besoins en personnel ne sont pas comblés, les femmes risquent d'être, tout comme les hommes, affectées au service sous-marinier.

Enjeux en matière de santé et de soins médicaux

Au cours des premières étapes de l'intégration des femmes à bord des sous-marins, il a fallu prendre en considération plusieurs enjeux relatifs aux soins médicaux. Cependant, aucun de ces enjeux n'a été considéré comme un facteur décisionnel déterminant; d'autres marines se sont néanmoins appuyées sur ces enjeux au moment de décider si les femmes pouvaient servir à bord des sous-marins. Les problèmes liés à l'appareil reproductif et à l'appareil génito-urinaire constituent la plupart des problèmes médicaux observés chez les femmes. Toutefois, grâce à un examen médical adéquat et à une gestion efficace des risques, il est possible de traiter ou de prévenir entièrement bon nombre de ces problèmes. Les urgences médicales qui surviennent à bord des sous-marins en service sont davantage provoquées par des conditions non attribuables au genre (p. ex. les brûlures, les appendicites et les traumatismes).

Soins médicaux

Les sous-marins de classe VICTORIA ne disposent pas d'un équipage suffisamment nombreux pour justifier les services d'un médecin militaire, mais chaque

sous-marin dispose d'un adjoint au médecin (Adj au méd) autonome à bord. L'Adj au méd est un sous-marinier dûment formé et, puisque ses tâches médicales ne requièrent pas la totalité de son attention, il ou elle est aussi responsable de surveiller la qualité de l'air à bord des sous-marins et d'effectuer des quarts de travail normaux à titre de timonier. Le plus possible, on tente de s'assurer que chaque équipage de sous-marin compte au moins deux femmes. Bien que ce ne soit pas toujours possible, on dispose ainsi de l'appui d'une autre femme au cas où une femme aurait besoin d'un traitement médical en mer dans une situation où l'Adj au Méd serait un homme. Jusqu'à maintenant, il n'y a eu aucune femme adjointe au médecin à bord des sous-marins de classe VICTORIA, bien qu'elles servent sur les navires de combat de surface depuis près de 20 ans.

Les installations médicales à bord des sous-marins de classe VICTORIA sont très limitées et il n'y a pas de zone particulière désignée à titre d'infirmier, mais il est possible de dégager un mess et de tirer des rideaux pour offrir de l'intimité si l'Adj au méd devait procéder à l'examen physique d'un homme ou d'une femme de l'équipage. Si l'équipage d'un sous-marin comprend des femmes, l'Adj au méd doit apporter à bord, en plus de ses fournitures médicales habituelles, une « trousse féminine » spéciale. Cette trousse contient les médicaments, les fournitures et l'équipement nécessaires à la gestion de problèmes médicaux féminins en cours de voyage, notamment des antibiotiques particuliers et des agents antifongiques, du Midol, des tests de grossesse, des contraceptifs oraux et un spéculum stérile.

Santé génésique

En grande majorité, les femmes sous-marinières sont des marins professionnels qui se sont portées volontaires pour le service sous-marinier; si elles prévoient tomber enceintes et fonder une famille, elles le planifient généralement soigneusement pour éviter tout conflit avec une affectation à un sous-marin opérationnel. Néanmoins, si une femme militaire croit qu'elle pourrait être enceinte, elle devrait faire le test avant le déploiement. Depuis que les femmes ont commencé le service à bord de navires de combat de surface à la fin des années 1980, la politique en vigueur dans la Marine canadienne est de considérer les femmes enceintes comme inaptes au service en mer et au service comme membre d'équipage afin de protéger la santé et la sécurité des futures mères et de leur fœtus. Cette politique s'applique aussi

aux femmes servant à bord des sous-marins. Cependant, en raison de la nature unique des opérations sous-marines en mer, il existe des risques supplémentaires que les femmes sous-marinières doivent connaître.

Les principes de furtivité et d'endurance font partie intégrante de la nature même des opérations sous-marines en mer. Étant donné que les sous-marins de classe VICTORIA peuvent rester submergés pendant de longues périodes, l'équipage pourrait potentiellement devoir participer à de longs déploiements offrant des possibilités limitées de débarquement hâtif. C'est pourquoi, dans une situation de grossesse non décelée, les femmes sous-marinières pourraient subir de potentielles complications, comme une fausse-couche, une grossesse extra-utérine ou des nausées matinales aggravées par le mal des transports, pour lesquelles les soins médicaux indiqués pourraient ne pas être disponibles dans l'immédiat. De plus, ces femmes pourraient être exposées à des risques environnementaux et à des contaminants atmosphériques potentiellement dangereux pour le développement fœtal. L'Adj au méd du sous-marin informe toutes les femmes sous-marinières de ces risques lors de l'embarquement. Celles-ci doivent ensuite lire et signer la *Déclaration de consultation médicale pour les femmes à bord de sous-marins*⁶, reconnaissant ainsi avoir été informées des risques potentiels pour elles-mêmes et leur fœtus en développement s'il s'avérait qu'elles étaient enceintes pendant le service en mer à bord d'un sous-marin. Il s'agit d'un genre de « consentement éclairé ».

Infections et hygiène

Étant donné que l'hygiène à bord d'un sous-marin en déplacement laisse souvent à désirer en raison des restrictions d'eau, du manque de douches et de l'impossibilité de changer de vêtement quotidiennement, les femmes sous-marinières doivent porter une attention particulière à leur hygiène afin de prévenir les infections des voies urinaires et les infections aux levures. Un sous-vêtement de coton propre chaque jour permet en général de prévenir de telles infections.

Menstruations

Plusieurs femmes sous-marinières utilisent des contraceptifs oraux ou par injection intramusculaire afin de minimiser les risques de grossesse et de raccourcir ou éliminer les périodes de menstruations mensuelles. Néanmoins, les écoulements

menstruels sont considérés comme des substances naturelles et biodégradables. Selon la section de l'environnement de la formation des FC, tous les produits d'hygiène féminine doivent être traités comme des déchets ordinaires et peuvent être rejetés dans l'océan par l'éjecteur de déchets du sous-marin au besoin.

Aspects psychologiques des équipages mixtes

On a aussi tenu compte, dans la planification de la mise en œuvre, de l'incidence psychologique, tant positive que négative, de l'intégration des femmes aux équipages de sous-marins; cependant, puisque les femmes avaient déjà été intégrées avec succès aux équipages de navires de combat de surface 12 ans plus tôt, plusieurs sous-mariniers avaient déjà eu l'occasion de travailler avec des femmes en environnement opérationnel. Des mesures ont été prises pour diffuser de l'information portant sur les changements à venir au sein de la collectivité sous-marinière et on a tenté de prévoir tout problème d'attitude, notamment en offrant des renseignements sur les questions d'intimité, sur les normes de rendement non discriminatoires et sur le processus d'intégration. Ces renseignements portaient aussi sur le harcèlement, l'impression de harcèlement et les politiques et procédures en matière de harcèlement, y compris les lignes directrices sur ce qui n'est pas considéré comme du harcèlement.

Très peu de renseignements sur les femmes servant dans les sous-marins sont disponibles dans les bases de données de science comportementale ou dans d'autres sources de renseignements. La NASA a mené un certain nombre d'études sur l'aspect psychologique des équipages mixtes⁷, et l'isolement pendant de longues périodes en mer à bord d'un sous-marin est similaire de plusieurs manières à l'isolement vécu pendant de longues missions spatiales. On a caractérisé le style de leadership des femmes comme étant axé sur la tâche et sur le mentorat ainsi que par une préoccupation envers les besoins des autres membres du groupe. D'un autre côté, les missions exclusivement masculines sont caractérisées par une forte compétitivité et par très peu de partage des préoccupations personnelles entre les membres d'équipage. Au sujet des missions avec des équipages mixtes, les astronautes citent à titre d'avantages le fait que les femmes jouent le rôle d'artisanes de la paix en désamorçant les conflits, que les membres d'équipage peuvent plus facilement exprimer leurs sentiments et que ces missions sont perçues comme plus calmes. De plus, 75 p. 100 des hommes ont rapporté une réduction

des comportements grossiers et une amélioration de la propreté, ce qui pourrait assurément être un avantage des équipages mixtes si l'on pouvait le généraliser à l'environnement sous-marin!

Quelques domaines problématiques ont aussi été identifiés. Les femmes ont rapporté être grandement visibles (l'effet « cage de verre »), particulièrement en ce qui concerne les erreurs. Certaines ont senti qu'elles étaient moins bien acceptées que les hommes par leurs pairs et que leurs opinions n'étaient pas jugées comme crédibles. Les recommandations pour les navettes et stations spatiales résultant des études de la NASA préconisent, entre autres, de tenter de choisir des équipages compatibles (non exécutable en environnement sous-marin), d'évaluer le comportement de l'équipage lors des interactions pendant l'entraînement (ce qui pourrait être réalisé par les instructeurs pendant les exercices d'entraînement préparatoire des sous-marinières en mer), de mener d'autres recherches sur le ratio hommes-femmes, sur la longueur des séjours et sur les modèles de rotation en cours de mission (ce qui, encore une fois, ne peut pas vraiment être généralisé à l'environnement sous-marinier en raison des problèmes de dotation et des engagements opérationnels) et d'offrir de la formation de sensibilisation avant les vols (ce type de formation est déjà obligatoire pour tous les membres du personnel militaire dès leur entrée dans les forces armées).

Les pratiques des autres forces navales

En 2001, lorsque le Canada a commencé à accepter les femmes dans les équipages de sous-marins, seuls deux autres pays de l'OTAN, la Norvège et le Danemark, avaient réussi l'intégration des femmes dans ce rôle. (Le Danemark ne dispose plus désormais d'un service sous-marin.) La Norvège accepte les femmes dans les équipages de sous-marins depuis la fin des années 1980 et, en 1995, Solveig Krey, de la marine royale norvégienne, est devenue la première femme commandant d'un sous-marin, le HNoMS KOBBER. Aujourd'hui, plusieurs autres pays de l'OTAN, dont la Pologne et l'Espagne, envisagent la possibilité d'intégrer les femmes au service sous-marinier. Outre les pays de l'OTAN, les femmes ont commencé à servir à bord des sous-marins en Suède en 1991 où, tout comme au Canada, aucune disposition particulière n'a été prise quant aux couchettes et aux douches. De plus, l'Australie a commencé à former des femmes sous-marinières à la fin des années 1990. Les sous-marins australiens de classe COLLINS

transportent un équipage de 55 membres et contiennent un dortoir de six lits pour les femmes. Les dortoirs séparés ont causé certains problèmes quant au remplacement lorsqu'une femme quitte un sous-marin en cours d'opération. De plus, ces dortoirs ont aussi eu un impact négatif sur la cohésion du groupe et une perte d'apprentissage informel a été causée par l'hébergement séparé des femmes plutôt qu'avec leur groupe de travail.

Cependant, la plupart des nations alliées interdisent toujours le service sous-marinier aux femmes, notamment les États-Unis, le Royaume-Uni, l'Allemagne, la France, les Pays-Bas, la Turquie et Israël. Certains pays évoquent des préoccupations de sécurité tandis que d'autres parlent d'une décision fondée sur la religion ou la culture. Aux États-Unis, les navires de combat acceptent les femmes depuis 1994, à la suite de l'abrogation de la « *Combat Exclusion Law* », avec pour seule exception le service sous-marinier. Les motifs évoqués pour justifier cette exclusion comprennent les coûts prohibitifs liés à l'hébergement des femmes et aux dispositions à prendre pour assurer leur intimité (certains sous-marins américains utilisent la « bannette chaude » et la marine américaine craint que sa stricte politique de fraternisation soit compromise par la présence de femmes dans les sous-marins). De plus, dans leur article sur les implications médicales liées aux femmes à bord des sous-marins (*Medical Implications of Women on Submarines*⁸), Kane et Horn soulèvent des préoccupations par rapport à la longueur des patrouilles de leurs sous-marins nucléaires et à l'éloignement des eaux côtières si une femme de l'équipage nécessitait une évacuation médicale pour des raisons de grossesses ou pour un problème gynécologique. La marine américaine considère que l'intégration des femmes à bord des sous-marins soulèverait des considérations médicales requérant une évaluation critique et que davantage de recherches sont nécessaires pour mieux élucider les répercussions non seulement sur la santé personnelle des femmes, mais aussi sur l'efficacité des missions sous-marines.

L'Allemagne interdit aussi le service sous-marinier aux femmes pour des questions de couchettes et d'intimité. En vertu des lois britanniques, il existe en outre une obligation juridique d'assurer la sécurité des femmes et de leurs enfants à naître en milieu de travail et de leur prodiguer les soins nécessaires. Si une femme sous-marinier ignore si elle est enceinte, la marine royale maintient qu'il lui est impossible d'assurer la protection de l'enfant à naître contre les contaminants

atmosphériques trouvés en environnement sous-marin, notamment des niveaux élevés de dioxyde de carbone.

Conclusion

En avril 1998, le Canada a annoncé l'acquisition de quatre sous-marins de classe UPHOLDER de la Royal Navy, renommés par la suite sous-marins de classe VICTORIA. Le projet d'examen du service sous-marinier VISION 2010 s'est mis en branle en mai 1998 pour examiner la faisabilité de la dotation mixte pour les nouveaux sous-marins et pour considérer les facteurs de mise en œuvre potentiels, puisque le présumé risque causé à l'efficacité opérationnelle par l'emploi de femmes dans le service sous-marinier de la Marine canadienne n'était désormais plus une hypothèse valable. Bien que nombre d'importants facteurs comme la gestion de l'équipage et des couchettes, l'intimité, les questions de santé et de soins médicaux et les aspects psychologiques liés aux équipages mixtes doivent être abordés avec soin pendant la période de transition, l'étude conclut que ces facteurs ne constituent plus désormais un motif suffisant pour exclure les femmes du service sous-marinier.

Puisque la qualification d'un sous-marinier peut demander jusqu'à deux ans en plus du cours élémentaire de qualification professionnelle en raison du temps qu'exige le processus de présélection médicale et administrative, l'établissement du calendrier du cours élémentaire d'officier sous-marinier et le nombre limité de places d'entraînement à bord des sous-marins opérationnels, il a fallu un certain temps avant que les premières femmes sous-marinières soient affectées à une unité opérationnelle. En 2003, une opératrice de sonar et une opératrice d'équipement d'informations de combat (Marine) sont devenues les deux premières femmes à servir comme sous-marinières qualifiées à bord du NCSM WINDSOR. Aujourd'hui, quatre femmes sous-marinières servent à bord des sous-marins de classe VICTORIA et d'autres suivent la formation dans ce domaine; toutes sont des militaires du rang. Bien qu'une femme officier ait terminé le cours élémentaire d'officier sous-marinier, elle n'a pas terminé l'étape de la formation en mer qui lui permettra d'obtenir ses dauphins. Les entretiens avec les femmes sous-marinières portant sur leurs expériences de service à bord des sous-marins révèlent des thèmes communs : toutes sont des marines d'expérience, démontrant une grande maturité, qui souhaitent simplement être perçues comme un membre

de l'équipage et ne veulent pas être choisies en raison de leur condition de femme. Elles sont très professionnelles, dévouées à leur carrière et travaillent dur pour gagner le respect de leurs pairs masculins grâce à leurs compétences de sous-marinières et non spécifiquement à titre de *femmes* sous-marinières.

-
- 1 La présente étude a d'abord été effectuée par le Capc Lynn Bradley en 1999, puis mise à jour et présentée par le Capc Debbie Pestell lors d'un symposium de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (Commission des facteurs humains et de la médecine – Groupe de travail 158) tenu en octobre 2009 à Antalya, en Turquie.
 - 2 Commission canadienne des droits de la personne, *Loi canadienne sur les droits de la personne*, S.C. 1976-77, article 3.
 - 3 Tribunal canadien des droits de la personne (TCDP). Décision rendue le 20 février 1989 dans l'affaire de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, S.C. 1976-77, c.33, modifiée.
 - 4 Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM). *VISION 2010 – The Integrated Navy: The way ahead for the next phase of integration*, Ottawa, QGDN, État-major de la Force maritime (EMFM), 1998.
 - 5 BRADLEY, B.L. *Équipages mixtes à bord des sous-marins de classe Victoria*, Rapport PR 9901, Ottawa, QGDN, Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM), 1999.
 - 6 Groupe des Services de Santé des Forces canadiennes, Directive 4030-71, État de santé aux fins du service à bord de sous-marins et des exercices d'instruction en évacuation d'un milieu pressurisé, Annexe C, Ottawa (Ont.), Groupe des Services de Santé des Forces canadiennes, 2008, p. 21.
 - 7 LEON, Gloria R. « Men and Women in Space », *Aviation, Space and Environmental Medicine*, vol. 76 (6, 2005), B84-B88.
 - 8 KANE, John L., et Wayne G. HORN. *The Medical Implications of Women on Submarines*, Naval Submarine Medical Research Laboratory (NSMRL), Rapport n° 1219, 2001.

ACRONYMES ET ABRÉVIATIONS

3D	défense, diplomatie et développement
ACC	Anciens Combattants Canada
ACD	Académie canadienne de la Défense
ACDI	Agence canadienne de développement international
adj au méd	Adjoint au médecin
adjuc	adjudant-chef
AE	Émirats arabes unis
ARC	Aviation royale du Canada
ARCM	Association royale canadienne de la marine
ASP	absent sans permission
BFC	base des Forces canadiennes
capc	capitaine de corvette
capf	capitaine de frégate
capv	capitaine de vaisseau
CBRN	chimique, biologique, radiologique et nucléaire
CCA	Comité canadien d'action sur le statut de la femme
CCMRC	corps de cadets de la Marine royale canadienne
CD	Décoration des Forces canadiennes
CEM	chef d'état-major
CEMA	chef d'état-major adjoint
CEMD	Chef d'état-major de la Défense
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CENTRIXS	Système régional combiné d'échange d'informations d'entreprise
CF	Corps féminin (voir l'entrée « CFARC »)
CFARC	Corps féminin de l'Aviation royale du Canada
CFC	Collège des Forces canadiennes
CFSP	Centre de formation pour le soutien de la paix
cmdre	commandore
cmdt	commandant
CMM	Commandeur de l'Ordre du mérite militaire
CMR	Collège militaire royal
CMRC	Collège militaire royal du Canada
CNN	Cable News Network
COMFEC	Commandement de la Force expéditionnaire du Canada
Comm N	communicateur naval
Commis A	commis d'administration

CPM	Chef du personnel militaire
CRFM	Centre de ressources pour les familles des militaires
CST	coopération en matière de sécurité dans le théâtre
CWAC	Service féminin de l'Armée canadienne (<i>Canadian Women's Army Corps</i>)
DAFO	directeur adjoint des futures opérations
DG	directeur général
DGE	directeur de groupe d'étude
É.-U.	États-Unis
EALFC	École d'administration et de logistique des Forces canadiennes
ECS	équipe consultative stratégique
ECS-A	équipe consultative stratégique – Afghanistan
ens 1	enseigne de vaisseau de 1re classe
EONFC	École des opérations navales des Forces canadiennes
EPJ	exigence professionnelle justifiée
EPR	équipe provinciale de reconstruction
ERO	évaluation des réseaux opérationnels
ESN	élément de soutien national
EXPRES FC	Programme EXPRES des Forces canadiennes
FC	Forces canadiennes
FCE	formation en cours d'emploi
FIAS	Force internationale d'assistance à la sécurité
FMAR(A)	Forces maritimes de l'Atlantique
FMAR(P)	Forces maritimes du Pacifique
FMM	Force maritime multinationale
FOIA	Force opérationnelle interarmées (Atlantique)
FOIC	Force opérationnelle interarmées de la coalition
FOM	force opérationnelle multinationale
HDFD	radiogoniométrie haute fréquence (<i>High Frequency Direction Finding</i>)
IATA	Association du transport aérien international (<i>International Air Transport Association</i>)
IED	dispositif explosif de circonstance (<i>Improvised Explosive Device</i>)
ILFC	Institut de leadership des Forces canadiennes

KOCR	King's Own Calgary Regiment
KR & AI	règlements royaux et instructions de l'amirauté (King's Rules and Admiralty Regulations)
LCDP	<i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>
ltv	lieutenant de vaisseau
ltv(R)(F)	lieutenant de vaisseau (Réserve)(femme)
m tél	maître des télécommunications
m 1	maître de 1 ^{re} classe
m 2	maître de 2 ^e classe
MANUA	Mission d'assistance des Nations Unies en Afghanistan
MAR SS	opérations maritimes de surface et sous-marines
MARC	mode alternatif de règlement des conflits
mat 1	matelot de 1 ^{re} classe
MCG	Musée canadien de la guerre
MMM	membre de l'Ordre du mérite militaire
MR	militaire du rang
MRC	Marine royale du Canada
NASA	<i>National Aeronautics and Space Administration</i> (É.-U.)
NAVCENT	<i>Naval Component Central Command</i> (É.-U.)
NCSM	navire canadien de Sa Majesté
NSA	Naval Support Activity (É.-U.)
O AFC	Ordonnances administratives des Forces canadiennes
O CFD	Organisation consultative des femmes de la Défense
OM	officier marinier
OMM	officier de l'Ordre du mérite militaire
ONG	organisation non gouvernementale
OP EICM	opérateur d'équipement d'informations de combat (Marine)
Op Trans	opérateur des transmissions
OP DACOUS	opérateur de détecteurs acoustiques
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord
PCEMI	Programme de commandement et d'état-major interarmées
PCM	président du comité du mess
PEEJ	Programme d'emploi d'été pour les jeunes
PEMPO	Programme d'études militaires professionnelles pour les officiers

PI	personnel d'instruction
PIEJ	Programme d'instruction et d'emploi pour les jeunes
pm 1	premier maître de 1 ^{re} classe
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PPO	processus de planification opérationnelle
PRF	Programme de réduction des Forces
QG	quartier général
QGDN	Quartier général de la Défense nationale
R.-U.	Royaume-Uni
RAP	rapport d'appréciation du personnel
RDDC	Recherche et développement de défense Canada
Rens	Renseignement
RESNAV	Réserve navale
RID	réseau d'information de la Défense
RMRC	Réserve de la Marine royale du Canada
ROTO	rotation
RSM	représentant supérieur de la Marine
s/off	sous-officier
SDNA	Stratégie de développement national de l'Afghanistan
sdt	soldat
SPSC	Service de préparation à une seconde carrière
SSPT	syndrome de stress post-traumatique
STANAVFORLANT	Force navale permanente de l'Atlantique (<i>Standing Naval Force Atlantic</i>)
TCDP	Tribunal canadien des droits de la personne
TEC APPRO	technicien en approvisionnement
UPF (A)	unité de plongée de la Flotte (Atlantique)
UPF (P)	unité de plongée de la Flotte (Pacifique)
VBIED	dispositif explosif de circonstance placé dans un véhicule (<i>Vehicle-Borne Improvised Explosive Device</i>)
WAVES	Women Accepted for Emergency Volunteer Service (É.-U.)
WRCNS	Service féminin de la Marine royale du Canada (<i>Women's Royal Canadian Navy Service</i>)
WRNS	<i>Womens' Royal Naval Service</i> (G.-B.)



Alors que la Marine canadienne célèbre son centenaire, l'ouvrage *Façonner les traditions : les femmes, le leadership et la Marine canadienne, 1942-2010* vient documenter l'inclusion des femmes au cœur de l'histoire et de la culture navales du Canada. Aujourd'hui, beaucoup reconnaissent qu'un marin est un marin, peu importe qu'il s'agisse d'une femme ou d'un homme. Si l'idée a indéniablement fait son chemin au fil des années, force est d'admettre que son intégration a tout de même posé à la Marine sa part de défis et de difficultés d'adaptation culturelle. La situation actuelle des femmes dans la Marine des Forces canadiennes atteste de la vision des femmes et des hommes qui ont servi par le passé, qui ont facilité la contribution des femmes et à qui cette œuvre de célébration et de commémoration est dédiée.

Cet ouvrage présente un éventail d'expériences de leadership et la perspective de femmes de la Marine. Pour la première fois, les témoignages de Canadiennes ayant servi dans la Marine entre 1942 et 2010 sont regroupés dans un seul document. L'envergure même de la collection compilée ici envoie un message retentissant : les femmes font partie intégrante de la Marine depuis des années et sont bien déterminées à y naviguer encore longtemps.



PRESSE DE L'ACADÉMIE
CANADIENNE DE LA DÉFENSE